.. القيادة التحولية ..
وضغوط العمل فى المجال الرياضى

دكتور / ياسر عبد العظيم محمود

دكتور /محمد سالم السيد

دكتور / محمد علي إمام

دكتور/ محمود علي عثمان



ماستر

القيادة التحولية وضغوط العمل
في المجال الرياضي

دكتور / ياسر عبد العظيم محمود
دكتور /محمد سالم السيد
دكتور /محمد على إمام
دكتور/ محمود علي عثمان

الجمع والإخراج
التجهيزات الفنية بدار ماستر للنشر

رقم الإيداع/ ١٨٤٤/٢٠٢٠م

ISBN: 978-977-85571-8-3



٢٠٢٠م

Email: master.publisher@hotmail.com
Facebook: facebook.com/Master.PH
Smashwords: smashwords.com/master.ph
Tel & Whatsapp/ 0128 730 3637

مقدمة

أي منظمة لا تستطيع أن تعمل بنجاح وأن تحقق أهدافها بكفاءة وفعالية بدون التفاعل المتواصل بين الأفراد والجماعات المختلفة عبر المستويات، فالأفراد والجماعات المختلفة تعتمد كل منها على الأخرى لأغراض شتى، مثل تبادل المعلومات، والتعاون، والتشاور، والتنسيق وغيرها، وهذه الاعتمادية والترابط يمكن أن تؤدي إلى التعاون أو الصراع والتعارض.

ويمكن القول أن الصراع حقيقة ماثلة في المنظمات بأشكال مختلفة ومستويات متفاوتة، وله دور هام وإيجابي إذا ما تمت إدارته بفاعليه ودراية. كما أن إدارة الصراعات تعد من الكفايات الأساسية واللازمة لنجاح مدير المؤسسة في عمله وتحقيق أهداف المؤسسة على نحو أفضل، فلكي ينجح القائد في تحقيق أهداف المنظمة عليه أن يحقق التفاعل الداخلي داخل المنظمة، وأن ينشط مجموعة العمل بإذكاء روح المبادرة والابتكار، وتحقيق التكامل والتعاون الفعال، وذلك عن طريق تشجيع الصراع البناء والقضاء على أسباب الصراع الضار أو الهدام في المنظمة، وتعد مهارة إدارة الصراع من المهارات التي يتوجب على المديرين أن يجيدوها في تعاملهم مع الموظفين.

والحديث عن إدارة الوقت لا يعني التركيز علي توضيح أهمية الوقت وأثرة في حياتنا فحسب بل وأيضا بناء واكتساب المهارات والأساليب اللازمة لتخطيط الوقت وإدارته واستغلاله ويعتبر الوقت من موارد الإدارة الهامة، ويرتبط الوقت بالإدارة ارتباطا وثيقا.

لذلك ينبغي على القادة استغلاله بفاعلية من أجل تحقيق أهداف المنظمة ضمن فترة زمنية معينة ونجد أن الاستغلال الأمثل للوقت يشمل الاستفادة أيضا من الموارد البشرية والمالية والإدارية ضمن هذا الوقت، وذلك بكفاءة وفاعلية. والاستفادة منه فان قيمة الوقت ليست في التحكم في الوقت ذاته، ولكن في الطرق التي تمكن القادة من استخدام الوقت للارتقاء وتحسين حياة الأفراد والمنظمة في كافة المجالات.

وإن الضغوط كظاهرة نفسية أخذت في الازدياد بين الأفراد العاملين في منظمات العصر الحديث، حيث إن الإنسان العامل يمضي ما بين ثمان إلى عشر ساعات يومياً في عمله. ويواجه الإنسان المعاصر ظروفاً وعوامل ومتغيرات وتحديات متعددة ومتنوعة ومركبة وسريعة التغير في جميع جوانب الحياة المحيطة به مما يعرضه إلى الكثير من مصادر التوتر والضغوط في مجال العمل مما يجعل الإنسان قلقاً وسهل الاستثارة والانفعال، الأمر الذي ينعكس على أدائه الوظيفي وعلاقته مع زملائه ورؤسائه.

وفي مجال العمل تعتبر ضغوط العمل Job stress من الظواهر التي لا يمكن تجنبها في المنظمات نظراً لما تحدثه هذه الضغوط من تأثير على سلوكيات الأفراد داخل هذه المنظمات، ومن ثم على مستويات الرضا والأداء الوظيفي لديهم والذي ينعكس بدوره على كفاءة وفعالية هذه المنظمات.

وإن التعرف على طبيعة ضغوط العمل ومسبباته والآثار المترتبة عليه وكيفية مواجهته والحد منه والتكيف معه تمثل أحد الجوانب الهامة في حياة القادة داخل المنظمات الحديثة وعلى الرغم من ذلك فإن هذا الموضوع لا يحظى بالاهتمام الكاف من قبل القادة في العديد من المنظمات، إما لأن القادة تجهل كيفية التعامل مع ضغوط العمل، أو لأنها لا تدرك بدرجة كافية مدى تأثير تلك الضغوط على سلوك أعضاء المنظمة.

ويعتبر دور القيادة أساسياً في عملية التوجيه، وذلك لما للقائد الإداري من تأثيرات على مجريات الأمور في أي تنظيم، سواء كان ذلك التنظيم صغيراً أم كبيراً فالقيادة الإدارية الناجحة أساس ضروري للتطور والتقدم الثابت الجذور، إلا أنه يبقى دور مهم يلعبه القائد في حياة واستمرارية ونجاح أي مؤسسة، فمن المهم للإداري أن يجمع بين المواصفات القيادية إلى جانب ما يتمتع به من سلطة قانونية، أو الحق الذي يخوله إياه المركز الوظيفي.

والقيادة واحدة من اكبر الاحتياجات في عصرنا الحالي، حيث أن اهتمامنا بالقيادة في عصرنا الحالي اهتماما متوسطا وفى بعض الأحيان نجده غير جديرة بالاهتمام، ويرجع ذلك السبب إلي جهلنا بمعنى القيادة، وفى الفترة الأخيرة حدث تقدم واهتمام كبير بالقيادة حيث ذاد الاهتمام بالبحث في مجال القيادة وأبعادها وتطبيقاتها والاهتمام بنظرياتها، وظهرت العديد من المناهج المختلفة لها.

تعد القيادة التحويلية من الموضوعات الهامة فهي لا تقبل جمود أو ثبات الوضع الراهن، وإنما تشجع الحاجة نحو إعادة بعث أو اكتشاف المنظمة والنهوض بها وتحدي معايير التشغيل الحالية، وأنها تؤسس للتغيير عن طريق إحلال شبكات العمل القديمة بشبكات حديثة، والقادة التحويليون يتميزون بصفات وخصائص تجعلهم يختلفون عن غيرهم من القادة (كالرؤية، والكاريزما، الرمزية، التمكين، الإثارة الفكرية،الأمانة)، والقائد التحويلي يكون لدية دافع داخلي نحو الالتزام تجاه الأهداف ويتوفر لديه الوضوح الذي يجعل المرؤوسين يندمجون معه في مستويات عالية من التعهدات والالتزامات ويكون لدية القدرة على فهم الخيارات المطروحة واختيار النمط المناسب في الوقت المناسب.

المحتـــوى

الفصل الأول

الفصل الثاني

الفصل الخامس

الفصل الأول
القيادة في المجال الرياضي

- مقدمه
- تعريف القيادة
- الأنماط القيادية المختلفة في المجال الرياضي
- كيف يمكن اختيارنمط قيادي مناسب في المجال الرياضي
- العلاقة بين القيادة والإدارة في المجال الرياضي
- العوامل التي تؤثرفي العملية القيادية في المجال الرياضي
- نظريات القيادة في المجال الرياضي
- السلوك القيادي الأمثل في المجال الرياضي
- الخصائص الشخصية للقائد الناجح
- التوجيه في المجال الرياضي
- النمط القيادي الفعال في المجال الرياضي
- الصفات المميزة للقائد في المجال الرياضي

مقدمه :

لقد حظيت القيادة باهتمام المجتمعات البشرية منذ أقدم العصور نظراً لأهميتها في تحقيق الأهداف بالشكل المطلوب، وتشكل القيادة محوراً مهماً ترتكز عليه مختلف النشاطات في المنظمات العامة والخاصة على حد سوا، وفي العصر الحديث ومع تطور الدولة وأتساع خدماتها، أصبحت القيادة الحكيمة الواعية أمراً لا غني عنه لترشيد سلوك الأفراد وحشد طاقاتهم وتعبئة قدراتهم وتنسيق جهودهم وتنظيم أمورهم وتوجيههم الوجهة الصحيحة نحو تحقيق الأهداف والغايات، وتعد القيادة الأداة الرئيسية التي تستطيع المؤسسات من خلالها، تحقيق أهدافها، وهي القدرة على التنسيق بين العناصر المختلفة، لتصل بالمؤسسة إلى التكامل المنشود، من أجل تحقيق أهداف المجتمع.

وتعد القيادة من أكثر العمليات تأثيرا على السلوك، فهي تؤثر في دافعيه الأفراد وفى اتجاهاتهم ورضاهم عن العمل وهى محور رئيسي للعلاقة بين الفرد والجماعة. فالقائد عادة يمد الجماعة بالوسائل آلتي تساعدهم على إشباع حاجاتهم وتحقيق أهدافهم وفى المقابل يقوم المرؤوسين بتقبل آرائه وتقديرها وإنجاز الأعمال في أسرع وقت وأفضل صورة، وبالتالي يكتسب القائد شرعيته وسلطته من الجماعة.

وإن القضية الكبيرة التي تواجه التقدم والنهوض بالمستوى الرياضي هو سوء وضعف الإدارة. ولما كان من الأسباب الأساسية لنجاح الإدارة الرياضية وفعاليتها يعتمد على ما يتمتع به القائد من سمات شخصية ونفسية وخبرات فنية وإدارية متنوعة ومن ثقافة عامة ومهارات، فقد اتجهت كل الجهود في العصر الحالي إلى تحديد خصائص القيادة الإدارية الفعالة ووضع معايير ثابتة يمكن على أساسها اختيار القادة الإداريين القادرين على أداء دورهم بفعالية وكفاءة.

وتعد القيادة والتبعية من الظواهر الهامة في حياة البشر؛ فطالما توجد حياة ومجتمعات توجد ظاهرة القيادة، غير أنها تأخذ أشكالا وأنماطا تتباين من زمان إلى أخر وتختلف من مجتمع لأخر في ظل تطور الحياة وشكل الحكم وما يسود المجتمع من قيم وعادات وأعراف وتقاليد.

ويعتبر دور القيادة أساسياً في عملية التوجيه، وذلك لما للقائد الإداري من تأثيرات على مجريات الأمور في أي تنظيم، سواء كان ذلك التنظيم صغيراً أم كبيراً فالقيادة الإدارية الناجحة أساس ضروري لأي تنظيم بدءاً بالأسرة ومروراً بالجامعة ووصولاً إلى الدولة فرغم تقاسم الأدوار الوظيفية والانتقال من أسلوب القيادة الفردية في الإدارة نحو القيادة المؤسسية كأساس للتطور والتقدم الثابت الجذور، إلا أنه يبقى دور مهم يلعبه القائد في حياة واستمرارية ونجاح أي مؤسسة، فمن المهم للإداري أن يجمع بين المواصفات القيادية إلى جانب ما يتمتع به من سلطة قانونية.

تعريف القيادة : DEFINITION OF LEADERSHIP

نرى أن القيادة بطبيعتها خاصية فطرية يستطيع بموجبها القائد التأثير في غيره بدرجة ما في ضوء التفاوت الطبيعي الموجود بين أفراد المجموعة التي يقودها وبالتالي فهناك أركان أساسية في العملية القيادية هي:

١. جماعه من الأفراد .
٢. قادة بارزين
٣. تابعين أو مرؤوسين .
٤. عملية اتصال بينهم .
٥. هدف يراد تحقيقه .

وهذا الأمر نراه في جميع الكائنات الحية مثل عالم النمل وعالم الأسماك وعالم النحل والطيور والحيوان كما هو في عالم الإنسان. ولكن الإنسان كأفضل هذه الكائنات الحية جميعها، غير أن هناك شخصيات بطبيعتها تتميز بتوافر عنصر القيادة وآخرون بطبيعتهم لا يميلون إلى أن يكونوا قادة ويحتاجون إلى آخرين يقودونهم ويوجهونهم ويؤثرون فيهم حتى تتحقق أهداف المنظمة .

* لقد تعددت تعاريف القيادة، ولكنها كلها تدور حول محور أساسي وهو أن القيادة أحد الأساليب المستخدمة في توجيه مجموعة من الأفراد من أجل تحقيق وإنجاز عمل ما.

* ولقد عرف أوردرى تيد O.TEAD القيادة بأنها: «ذلك النشاط الذي يمارسه الشخص للتأثير في الناس، وجعلهم يتعاونون لتحقيق بعض الأهداف التي يرغبون في تحقيقها».

* ولقد عرفها جيبسون GIBBSON بأنها: «أحد أشكال الهيمنة التي بموجبها يقبل التابعون طواعية التوجيه والرقابة من قبل شخص أخر».

ونرى أن التعريفات السابق الإشارة إليها توضح أن هناك عددا من الشروط اللازم توافرها في القيادة من أهمها:

* توافر جماعه من الأفراد وهو ما يسمى بالعنصر الإنساني في المنظمة.

* توافر عدد من الأفراد لديهم القدرة على التأثير الإيجابي في سلوك الآخرين والمرؤوسين (القادة).

* ضرورة وجود هدف تسعى هذه الجماعة من الأفراد إلى تحقيقه. ولما كانت القيادة الإدارية تقوم أساسا على التفاعل بين القادة - المديرين - والمرؤوسين، فإن اختلاف وسائل هذا التفاعل تكمن في ضرورة معرفة الأساليب - الأنماط - القيادية المتوقع توافرها .

* إن المدير يعتبر قائدا في المنظمة التي يعمل بها، والقيادة تعتبر روح العملية الإدارية وجوهرها، فالقيادة الناجحة تساهم في تحقيق الإدارة الناجحة، والقيادة غير الناجحة تكون لها نتائج غير طيبة، وبالتالي تظهر أهمية القيادة في العملية الإدارية كأحد الوظائف الهامة التي يجب دراستها حتى تعرف الدور الذي تقوم به لتحقيق التفاعل وديناميكية العملية الإدارية في سبيل تحقيق أهدافها .

الأنماط القيادية المختلفة في المجال الرياضي

هناك العديد من الأنماط القيادية التي تظهر في منظمات الأعمال منها :

القيادة الديموقراطية	Democratic Leadership
القيادة الرسمية	Formal Leadership
القيادة غير الرسمية	Informal Leadership
القيادة الاوتوقراطية	Autocratic Leadership
القيادة الشكلية	Laissez – Leadership
القيادة الشخصية	Personnal Leadership
القيادة غير الشخصية	Impersonal Leadership
القيادة الأبوية	Fatherness Leadership
القيادة الموقفية	Contingency Leadership

وفيما يلي نبذة مختصرة عن كل هذه الأنماط:

أولا : القيادة الديموقراطية Democratic Leadership

في هذا النوع من القيادة نرى أن القائد يميل إلى تفويض بعض سلطاته لمرؤوسيه، وتتميز القيادة الديموقراطية بأنها تعتمد على الاهتمام بالعلاقات الإنسانية بين الأفراد ومشاركتهم جميعا في اتخاذ القرار، وأن القائد الديموقراطي يعمل على إشباع حاجات مرؤوسيه بما يساهم في إيجاد روح التعاون بين الأفراد في المنظمة وتوافق مع الاتجاه العام للمنظمة وأهدافها .

ثانيا : القيادة الرسمية Formal Leadership

مما لا شك فيه أن القيادة الرسمية تنبع من المركز الوظيفي الذي يشغله القائد في المنظمة وفيها تظهر سلطات القائد على مرؤوسيه من واقع المركز التنظيمي الذي يشغله، وليس بالضرورة أن تتوفر في هذا القائد المؤهلات للقيادة، فنجد مثلا أن هناك أفراد قد وصلوا إلى

مكانه قيادية في منظمات الأعمال فقط لأنهم أبناء أصحاب رأس المال.

ثالثا : القيادة غير الرسمية Informal Leadership

يعكس هذا النمط نموذج قيادي يستمد سلطاته من الصفات والسمات والمهارات الشخصية التي تجعله في مكانة قبوا من الآخرين، فيؤثر فيهم ويوجههم إلى الطريق اللازم لتحقيق أهدافهم ونرى أن القيادة غير الرسمية تظهر في التنظيمات غير الرسمية وذلك في التجمعات غير الرسمية داخل المنظمات والتي تتعرض إلى مشاكل واحدة أو إلى أخطار واحدة مما يجعلهم يبحثون في شأن حل تلك المشاكل.

رابعا : القيادة الأوتوقراطية Autocratic leadership

من أهم ما يميز ذلك النمط القيادي هو استخدام القائد الأوتوقراطي للسلطة الرسمية كأداة يتحكم بواسطتها ويضغط على مرؤوسيه لإجبارهم على تنفيذ عمل معين كما أن القائد الأوتوقراطي مستبد ومتحكم في كل القرارات عكس القائد الديموقراطي، وهو لا يثق في قدرات ومهارات مرؤوسيه مما يساهم في ازدياد روح الشك والريبه في العاملين معه وبالتالي يعكس هذا الأمر على المنظمة روح التوتر والقلق.

خامسا : القيادة الشكلية Laissez-Leadership

تتميز القيادة الشكلية بالعمل على توجيه العاملين نحو هدف المنظمة بأسلوب سهل، وذلك عن طريق الثقة في قدراتهم، وتفويض السلطات الكاملة لهم والتأثير في سلوكهم وتوجيه قدراتهم نحو تحقيق الهدف المنشود وهى قيادة رمزية تصل فيها سلطات القائد إلى أدني درجه لها، وتظهر في الهيكل التنظيمي على قمة الهرم التنظيمي، ولكنها في حقيقة الأمر لا تملك أية سلطات حقيقية فهي أقرب إلى القيادة الشرفية أو الفخرية .

سادسا : القيادة الشخصية Personnel Leadership

يقصد بها ذلك النمط من القيادة القائم على توجيه الأفراد -المرؤوسين- في المنظمة والتأثير عليهم من خلال العلاقات الشخصية عن طريق الاتصال الشخصي، وتبرز هذه القيادة بين الأفراد المكونين للتنظيمات غير الرسمية أو بين ذوى الاتجاهات والأفكار المتشابهة، أو أبناء البلدة الواحدة. وتتميز هذه القيادة بالمقدرة الشخصية للقائد في التأثير على الآخرين ومن أبرز القيادات الشخصية ما يسمى بقيادة رجال الدين وهى قريبة الشبهة بالقيادة غير الرسمية.

سابعا : القيادة غير الشخصية Impersonal Leadership

وهى القيادة غير المباشرة والتي تنجم عن توجيهات القائد للأفراد المرؤوسين أو التابعين له بطريق غير مباشر، وذلك يتم عن طريق تفويض سلطات القائد إلى من هم دونه في مستويات إدارية مختلفة لقيادة الأفراد حيث تظهر في حالة المنظمات الكبيرة الحجم والتي يكون أفرادها بالآلاف أو مئات الآلاف - وتتم عن طريق قيادة الأفراد والتأثير عليهم في ضوء توجيهات القائد - الرئيس العام للمنظمة - وتتم تنفيذ تلك التوجيهات عن طريق مديري الإدارات أو القيادات المتوسطة والدنيا في أفرع وأقسام المنظمة

ثامنا : القيادة الأبوية Fatherness leadership

في هذا النمط تبرز أهمية الصفات اللازم توافرها في القائد، فالقيادة الأبوية تعكس الروح التي يتعامل بها القائد مع المرؤوسين، وفى حالة اقتناع المرؤوسين بأن قائدهم يتعامل معهم مثلما يتعامل مع أبنائه ويتبين لهم انه يفضل مصالحهم ويودهم ويعطف عليهم بحنان الأبوة فإنهم في هذه الحالة سوف يتفانون في خدمة المنظمة

تاسعا : القيادة الموقفية Contingency Leadership

أن هذا النمط القيادي يتحدد طبقا لنوعية الموقف، فمثلا القيادة وقت الحرب أو الأزمات والطوارئ تختلف عن القيادة وقت السلم والرخاء، كما أن القيادة في نفس المؤسسة تختلف من موقف لآخر ومن إدارة لأخرى، كل حسب الهدف المطلوب تحقيقه ونوعية الأفراد المراد قيادتهم والتأثير فيهم وتوجيههم نحو الهدف.

عاشرا: القيادة الأبديقراطية(المتسببة) Elutocratic Leadership

في هذا النوع من القيادة فإن القائد الرسمي الذي يتم اختياره لهذا المنصب قد يفضل في القيام بمهامه بشكل مناسب أو أنه ذو نفوذ ضعيف أو ليس له رغبة في القيادة بذاتها، وهذا النمط يتجنب القائد فيه اتخاذ دور إيجابي فعال في عملية القيادة فهو موجود ولكنه لا يقوم بمهامه القيادية الفعلية وإن ما يحدث هنا أن القائد غير الرسمي يقوم بتولي مهام قيادة المجموعة بدلا منه .

* كيف يمكن اختيار نمط قيادي مناسب في المجال الرياضي ؟

هناك مدارا يسلك فيه المدير نمط معين وفقا للأسلوب القيادي المراد استخدامه كما يلي:

* المدير يبدأ بعمل القرار ثم يعلنه على المرؤوسين، ولا يعطى الثقة لمرءوسيه وبالتالي فهو لا يأخذ بعين الاعتبار وجهات نظر المرؤوسين.

* المدير « يبيع « القرارات وفى هذا الأسلوب لا يأخذ المدير كثيراً برأى المرؤوسين بل يحاول إفهام المرؤوسين بالقرار ويوضح ذلك أيضا أن قطاع السلطة الذي يستحوذ عليه القائد - المدير - لا زال كبيرا .

* المدير يقدم أفكارا ويطرح أسئلة الفارق بين هذا الأسلوب والأسلوب السابق هو أن المديرين يتيحوا فرصة أكبر للمرؤوسين ليشاركوا في صناعه القرار وذلك بأسلوب غير مباشر وبذلك نرى أن المساحة المتروكة أصبح لها اعتبار.

* المديريقدم قرارات أوليه قابلة للتغيير في هذا الأسلوب نرى أن المديريسمح للمرؤوسين بالتأثير في القرار والتغيير إذا تطلب الأمر ذلك، إلا أن طرح الحلول مبدئي وقابل للتغيير على ضوء المناقشة مع المرؤوسين.

* المدير يقدم المشكلة ويتقبل الاقتراحات حتى تتم صياغة القرار، وفى هذا الأسلوب نجد أن المساحة تتزايد للمرؤوسين في ضوء ما سبق الإشارة إليه في التحولات الأربعة السابقة.

*المدير يوضح القيود التي تتعرض لها المنظمة في ضوء اتخاذ القرار ويترك الأمر شبه كامل للمرؤوسين بعمل القرار بأنفسهم وقد لا يتفق المديرون مع الموظفين في قرارهم ولكن عليهم أن يلتزموا به.

* يسمح المدير للمرؤوسين باتخاذ القرار في ضوء توجيهات رؤسائهم المباشرين وهذا الأسلوب يتيح أكبر فرصة للمرؤوسين باتخاذ القرار دون قيود تذكر من رؤسائهم أو قياداتهم العليا.

ونرى في المستوى السادس والسابع من هذا التحول الإداري في مشاركة العاملين لرؤسائهم في اتخاذ القرار قد وصل إلى الحد الأقصى بالمقارنة إلى دورهم في المستوى الأول والثاني.

العلاقة بين القيادة والإدارة في المجال الرياضي

حينما نتحدث عن القائد والمدير، لابد وأن نعرف هل القائد هو مدير؟ وهل المدير قائد بمعنى أخر هل كل مدير قائد؟ هل كل قائد مدير؟ حتى تتضح الصورة لابد من معرفة الاختصاصات والصفات التي تحدد القائد والصفات والاختصاصات التي تحيط بالمدير فالمدير يقوم بجميع الوظائف الإدارية مثل:

* تحديد الهدف المطلوب تحقيقه.
* رسم الخطط والسياسات لبلوغ الهدف.
* تنظيم العمل بين الأفراد في المنظمة.
* توجيه الأفراد وتصحيح مسار الأداء.
* التنسيق بين أقسام المنظمة المختلفة.
* مراقبة تنفيذ الأداء.
* اتخاذ القرارات المناسبة.
* حل المشكلات بين العاملين.
* توفير جو من المحبة بين الأفراد في المنظمة حتى يتم العمل بروح الفريق الواحد.

وبذلك يتضح لنا أن المهام التي يقوم بها المدير في المجال الرياضي تشمل في طياتها واجبات القائد في التأثير في الأفراد وتوجيههم نحو الهدف المحدد وبالتالي فالقائد ليس بالضرورة أن يمارس مهام المدير كاملة، أما المدير فهو يمثل وظيفة معينه تتطلب توافر مهارات قيادية فيها.

العوامل التي تؤثر في العملية القيادية في المجال الرياضي

هناك العديد من العوامل التي تؤثر في العملية القيادية في المجال الرياضي وهنا نفردها في مجموعتين من العوامل وهى:

أولا : العوامل المرتبطة بالأفراد

ثانيا: العوامل المرتبطة بالنظم والإجراءات

أولا: بالنسبة للعوامل المرتبطة بالأفراد يمكن تقسيمها إلى:

* عوامل مرتبطة بالقائد الإداري: فنرى أن العوامل التي ترتبط بالقائد وتؤثر على العملية القيادية يمكن تلخيصها في المهارات والخبرات والاهتمامات والرغبات والقيم والأخلاقيات التي تشكل شخصية القائد وتحكم سلوكه.
* عوامل مرتبطة بالمرؤوسين: أما صفات المرؤوسين فهي تتمثل في الصفات السلوكية المشتركة لهؤلاء المرؤوسين واهتماماتهم وعلاقاتهم الاجتماعية وقدراتهم على استيعاب الأمور وفهم وتحليل الموضوعات التي تعرض عليهم.

ثانيا: العوامل المرتبطة بالنظم والإجراءات ويمكن تقسيمها إلى :

* عوامل مرتبطة بالمنظمة ذاتها .
* عوامل مرتبطة بالموقف الذي تمارس فيه العملية القيادية.

نظريات القيادة في المجال الرياضي

حينما نتحدث عن نظريات القيادة لابد وأن نذكر ما هي تلك النظريات مع بيان مفهوم القيادة وفى ضوء هذه النظريات .

ولقد تبين لنا أن المدير لابد وأن يكون قائدا حتى يحقق الفاعلية الإدارية اللازمة في الوصول إلى الهدف، ولقد أشار العديد من كتاب الإدارة إلى وجود نظريات للقيادة تورد منها ما يلي :

*نظريات السمات	Trail Theory
* النظريات السلوكية	Behavioral Theory
* نظريات الموقف	Situational Theories
* نظرية التقاليد	Traditional Theory
* نظرية الرجل العظيم	The Great Man Theory

أولا : نظريات السمات Trail Theory

تفترض نظرية السمات أن القائد الكفء يجب أن يتوافر فيه عدد من السمات الشخصية والخصائص التي تميزه عن القائد غير الكفء وبالتالي قامت دراسات عديدة تثبت توافر خصائص معينة في المستوى الإداري الأعلى وهى عبارة عن مجموعات من الصفات مثل :

* مجموعة السمات الشخصية والتي تتركز في الذكاء والطموح والقدرة على التنسيق بين الأعمال والفهم السريع وتحليل المواقف بدقة وعدم التسرع في الحكم على الأمور .
* مجموعة السمات البدنية مثل الرجولة والنضج والشجاعة وحسم الأمور والثقة بالنفس.
* مجموعة السمات الاجتماعية وتتمثل في الموضوعية عند مناقشة المشكلات والقدرة على التعامل مع الآخرين والاستقرار العاطفي والانتماء إلى الأسرة والوطن .... الخ .
* مجموعة السمات العملية وتظهر في المستوى العلمي والثقافي والقدرة على الاطلاع وتحليل الأحداث والمعرفة بشئون الحياة الأخرى .
* مجموعة السمات الأخرى مثل الحاجة إلى التفوق وإثبات الذات والحاجة إلى ممارسة السلطة والأمانة .

ثانيا : النظريات السلوكية Behavioral Theory

تركز النظرية السلوكية على الاهتمام بسلوك القائد الإداري أثناء ممارسته للعمل ولقد انتهت الدراسات السلوكية إلى وجود بعدين أساسيين للسلوك الإداري وهم :

- وجود قيادة توجه اهتماما نحو العمل: فالقيادة التي تهتم بالعمل تركز أساسا على الاهتمام بالأداء الوظيفي وتطبيق القواعد والالتزام بالتعليمات وإنجاز الأعمال داخل المنظمة حسب اللوائح وإتباع الإجراءات بدقة في ضوء ما يطلبه القائد، وفى هذه المجموعة نرى أن هناك ارتباطا كبير ومستمر بين الرئيس ومرءوسيه لمتابعة الأداء .

- وجود قيادة توجه اهتماما بالعاملين ذاتهم، والعمل على تلبية حاجاتهم، وإشباع رغباتهم: فهي تركز كل اهتماماتها على العاملين باعتبارهم العنصر الأساسي في إنجاز الأعمال وبالتالي فتلك القيادة تهتم بما يلي :

- رفع الروح المعنوية بين العاملين .
- العطف على المرؤوسين وتشجيعهم على الاقتراب من قيادتهم .
- تقدير مباشر للأفراد الذين يقومون بأعمال جيدة ويتقدمون بمبادرات لصالح العمل.
- التعامل بناءا على قاعدة المساواة بين الجميع .
- تقدير ظروف العاملين الصحية والاجتماعية .
- الأخذ بعين الاعتبار المشاكل التي قد يتعرض لها خارج إطار العمل .

ثالثا : نظريات الموقف Situational Theories

تركز هذه النظرية على أن القيادة تتفاعل مع البيئة المحيطة بها ولذلك فإن الفاعلية القيادية هنا ترتبط بمواقف متعددة ومختلفة وكل موقف له متطلباته الخاصة وهذا ما يؤكد نجاح بعض القيادات في مواقف وفشلها في مواقف أخرى، وفقاً للظروف التي تحدد الشكل القيادي المطلوب :

رابعا : نظرية التقاليد Traditional Theory

وهذه النظرية تركز أساسا على تفسير السلوك القيادي في المنظمة تفسيرا اجتماعيا مردودا إلى العادات والتقاليد في مجتمع ما، وغالبا ما يتم العمل بهذه النظرية في المجتمعات الدينية والسياسية والقومية، وتبرز تطبيقاتها في التقاليد المستخدمة في المنظمات مثل الجامعات وفى الدول ذات النظام الملكي بتوريث الأخ الأكبر أو الابن الأكبر أو توريث ابن شيخ القبيلة قيادة قبيلته في المجتمعات القبلية وهنا تكون القيادة وفقا للتقاليد المستخدمة.

خامسا : نظرية الرجل العظيم The Great Man Theory

تعتمد هذه النظرية أساسا على وجود أفراد يولدون عظماء - لذلك فهم الأحق بالقيادة واستندت الأفكار في هذه النظرية إلى الفكر القديم المرتبط بالحضارات السابقة مثل الحضارة الإغريقية والفرعونية والفينيقية والتي كانت تميز بين البشر باعتبار أنهم فئات وطبقات ومنهم طبقة القادة والعظماء .

أما هذه القيادة بالنسبة لاستخدامها في المنظمات الإدارية والرياضية فلا مجال له نظرا لأن القائد الإداري لابد وأن يثقل مهارته وخبراته عن طريق التعليم واكتساب الصفات التي تؤهله للعمل القيادي .

السلوك القيادي الأمثل في المجال الرياضي

مما لا شك فيه بعد استعراض النظريات المختلفة للقيادة: لابد وأن تتحدد ماهية الصفات اللازم توافرها في القائد الناجح أو بيان ما هو السلوك القيادي الأمثل وفق هذه الصفات والخصائص. وهناك محددات أساسية لازمة لأي قائد نوجزها فيما يلي :

أولا: توافر القدرة القيادية في الشخصية المطلوب فيها أداء دور قيادي: بمعنى أن القيادة لها متطلبات ومواصفات خاصة كما سنوردها فيما بعد، وأن هذه المتطلبات غير متوافرة

جميعها أو معظمها في جميع القادة .

ثانيا: القدرة على معرفة المرؤوسين : وفى هذا الشأن على القائد أن يعرف قدرات ومهارات وسلوكيات مرؤوسيه وميولهم واتجاهاتهم وقدرات الفريق الذي يقوده. وهنا تبرز القيادة التحويلية الناجحة عن القيادة غير الناجحة، على أساس معرفة أن الأولى هي التي تدرك أن درجة نجاحها في تحقيق أهدافها على درجة قبول المرؤوسين لها وتعاونهم مع قيادتهم في سبيل تحقيق الهدف المنشود .

ثالثا: أن للقيادة الإدارية متطلب أساسي: يرجع إلى صفات القائد نفسه والتي يجب أن تكون قادرة على تحديد الأعمال التي تساعد أكثر من غيرها على تحقيق أهداف الجماعة، ولهذا الأمر نجد أن هناك ضرورة لأن يتفهم القائد التحويلي هدف جماعته بوضوح دون زيادة أو نقصان، وأن يحدد جميع الأعمال اللازمة لبلوغ هذا الهدف بأحسن وسيلة ممكنة عن طريق اختيار أفضل البدائل المتاحة في ضوء ظروف المنظمة والموقف الذي يتخذ فيه القرار بفاعلية كاملة .

رابعا: يتحدد دور القيادة الادارية تبعا لبلوغ الهدف: وبالتالي تكون القيادة قد أدت ما عليها من واجبات، ففي حالة تحقيق الهدف بأحسن كفاية ممكنة وأقل جهد ممكن وأن القيادة إذا ما حققت الهدف ولكن بتكاليف عالية فهي تكون مقصرة وغير ناجحة .
وبهذا نكون قد طرحنا المتطلبات الأربعة اللازمة لعملية القيادة كأحد الوظائف الإدارية الهامة .

* الخصائص الشخصية للقائد الناجح

- لقد تعددت الخصائص والصفات اللازمة لمكونات الشخصية القيادية الناجحة وهى في حد ذاتها عبارة عن خصائص الشخصية السوية المتزنة في جميع شئون الحياة بالإضافة إلى متطلبات القيادة منها:
- الوضوح: وهنا لابد من أن تكون شخصية القائد متميزة بالوضوح وأن تكون علاقاته بالآخرين سواء المرؤوسين أو الزملاء واضحة، وأن يكون قادر على تحقيق الاتصالات الفعالة وأن يتحدث بلباقة دون غموض أو تورية .
- الموضوعية: ويقصد بالموضوعية صفات القائد المتميزة بإحقاق الحق وتجنب العلاقات الشخصية في معاملاته مع الآخرين، وهذا الأمر من أهم الصفات اللازمة للقياديين في مجتمعاتنا العربية - والإسلامية لأن العاطفة التي تمثل العنصر الأساسي في قرارات الأفراد لها دور هام وبارز في تحديد العلاقات بين الأفراد وقيادتهم، وهذا بدوره يساهم في إفساد علاقات العمل .
- الأمانة: وفى هذا الأمر شأن عظيم في تحقيق النجاح الإداري لأن القائد الأمين يساهم في

تحقيق الأمانة ويعمل على اجتناب جذور الخيانة من أصحاب النفوس الضعيفة، ويكون مثل وقدوة لكل الأمناء في المؤسسات، ولهذا كانت صفة الأمانة من أهم الصفات اللازمة للقائد الإداري في أي مستوى من مستويات التنظيم لأنها تساهم في إيصال الحقوق إلى أصحابها.

- العدالة: إن من أهم أعمال القائد اتخاذ القرارات واتخاذه ما لإيقاف أو لتحريك أو لتعديل أمرما، ولهذا فإن اتخاذ القراريعتبرحكما بين عناصرمختلفة، ولنجاح ذلك الحكم لابد من أن يتصف بالعدالة وعدم التحيز أو النفاق أو الظلم، ولقد أكد المولى عز وجل في كتابة الحكيم هذا الأمر إذ يقول { أن الله يأمركم أن تؤدوا الأمانات إلى أهلها ، وإذا حكمتم بين الناس أن تحكموا بالعدل } (سورة النساء - آيه ٥٨) .
- العلم والخبرة: إن العلم والخبرة هما الأساس الذي يعطى للقائد حق التوجيه للآخرين ويجعل المرؤوسين في موضع الواثق في قيادته والمانح لها الصلاحية الكاملة عن طواعية لتوجيهه
- القدرة البدنية والعقلية: لا بد وأن يتصف القائد بالطاقة الجسمانية والعقلية التي تمكنه من تحقيق الدور المطلوب منه بكفاءة عاليه فلا يكون ضعيفا ولا مترددا في مواجهة المشاكل والعقبات وأن القائد القوى لا يصبح فرضه على جماعته بسبب التردد وعدم القدرة على الأقدام .والقوة تساعد صاحبها على تحقيق غايته واتخاذ قراراته وتنفيذ سياسته دون خوف أو تردد وبشجاعة كاملة مما يحقق لها النجاح .
- الاهتمام بالوقت: لقد اصبح الوقت من العناصر الهامة التي يجب أن يتصف بها القائد، وذلك لان شعوب العالم الثالث لا تهتم بالوقت ويسعى أفرادها إلي التفنن في ضياع الوقت وكان الوقت فيه متسع للضياع. وان عمر الأفراد وعمر المنظمات وعمر الأمم والحضارات يمثل جانباً كبيراً من ثروتها التي لابد وان تستثمر بأحسن وسيلة ممكنة.
-

مجموعة صفات أخرى

مثل الشجاعة في مواجهة النقد الموجه إليه والاعتراف بالخطأ دون مكابرة وقبول النصيحة من الآخرين، طالما كانت مصلحة الجماعة والالتزام الآداب والتقاليد والأخلاق الحميدة وتفضيل مصلحة الجماعة على مصلحة الفرد في المنظمة والصدق في الحديث والصبر على الآخرين ورحمة الضعفاء والعزة بلا كبرياء والجود والكرم ..... الخ .

التوجيه في المجال الرياضي

التوجيه يعتبر من أهم أعمال القيادة، ودورها ينحصر في توجيه العاملين إلي الطريق الصحيح وتعديل مسارات الأداء، ويتم ذلك في كافة الأنشطة الإدارية بالمنظمة، حتى يتحقق العمل بأكبر فاعلية ممكنة .

ونرى أن عملية التوجيه مرتبطة بالاتصال فالتوجيه يتم من المدير -القائد - إلي المرؤوسين في المنظمة والاتصال بهم لتوجيه جهودهم نحو أهداف المنظمة. والتوجيه السليم يتطلب توافر المعلومات اللازمة عن الأداء الفعلي لكل العاملين وقياس ذلك الأداء بالعمل السابق التخطيط له لمعرفة مقدار الانحراف عن الخطة ثم توجيه الأفراد إلي الالتزام بالأداء وفقاً للخطط والبرامج الموضوعة مسبقاً. والتوجيه يشمل التدريب بطريقة غير مباشرة ، فنجد مثلاً أن المدير أو رئيس القسم حينما يقوم بتوجيه العاملين معه في تصحيح الأداء فهو يدربهم ويعمل على تنمية مهاراتهم

هدف التوجيه

بين العديد من كتاب الإدارة أن التوجيه كوظيفة إدارية تهدف إلى تنفذ الأعمال المخطط لها تنفيذاً صحيحاً والوصول إلى الهدف المنشود في المنظمة بأحسن كفاية ممكنة.
وبالتالي فنرى أن وظيفة التوجيهية هي وظيفة دائمة ومستمرة طالما هناك أداء في المنظمة، وتتطلب قدراً كبيراً من التفكير والابتكار ومعرفة قدرات الأفراد وإمكانيات العاملين معهم والمدخل الصحيح في توجيههم بما يتناسب مع المواقف المختلفة، فهي وظيفة تتم بالاتصال بين طرفين أحدهما في مستوى تنظيمي اعلى من الطرف الآخر.

شروط التوجيه الناجح

حينما يتم تنفيذ عملية التوجيه لابد وان يكون وفقاً لعدد من الشروط التي تحقق له الفاعلية وهى :
أولا : ضرورة التأكد من الحاجة إلي التوجيه وذلك بعد التأكد من وجود خطأ أو انحراف في الأداء وإلا سيكون للتوجيه أثر سلبى على المرؤوسين .

ثانياً : التوجيه لابد وان يكون في إطار مناسب وفى مكانه المناسب، وذلك بأن لا تتم عملية توجيه العاملين أمام زملائهم حتى لا يشعروا بالإحباط وحتى لا يشمت فيهم زملائهم .

ثالثاً : توجيه الفرد يكون بمفرده وبمعزل عن الآخرين وذلك في حالة التأكد من ارتكابه خطأ في

العمل .

رابعاً : يفضل أن يتم التوجيه في حالة وجود ظاهرة جماعية بطريقة غيرمباشرة بمعنى أن يقول المدير حينما يريد توجيه العاملين مابالكم إذا كان هناك افراد يقومون بعمل كذا وكذا ولكن نظراً لأن سياسة المنظمة لا تتفق وهذا الأداء فعلينا جميعاً أن نفعل كذا وكذا .... الخ.

خامساً : على الأفراد أن يتقبلوا التوجيهات والنصائح من رؤسائهم كما هي دونما اخذ الأمور بصفة شخصية أو بحساسية زائدة .

سادساً : على الموجهين مراقبة تصحيح الأداء وفقاً لتوجيهاتهم وتشجيع الملتزمين بالتصحيح، والعمل على إعادة إعطاء الفرصة لمن لم يؤد واجبه ويصحح أدائه بغير قصد .

ركائز التوجيه

هناك ركيزتان للوظيفة التوجيهية وهى:

أ) وحدة الهدف

مما لا شك فيه أن وحدة الهدف تؤدى في النهاية إلي تماسك أجزاء المنظمة في سبيل الوصول إلي الهدف الموحد، بعكس الأمر إذا ما اختلفت الأهداف نجد أن التوجيهات تختلف في ضوء الاختلاف في الأهداف والتي قد تؤدى إلي تتشتت جهود العاملين في المنظمة، ومثال على ذلك في حالة ما إذا كانت هناك أهداف غيرموحدة لإدارات المنظمة مثل إدارة النشاط الرياضي والادارة العليا بالجامعات، فنرى أن إدارة النشاط الرياضي تسعى إلي تحقيق الاهداف بتنظيم اكبرعدد الانشطة التي تخدم اتجهات ورغبات الممارسين، كما أن الادارة العليا تسعى إلي ايضاً لتحقيق اكثرللاهداف العامة، ولكن هناك تضارب واختلاف مع سبل تحقيق تلك الأهداف لأن كل ادارة تسعي إلي تحقيق اهدافها دون أن يكون هناك خطوات وطرق موحدة لترابط وتلاحم تلك الاهداف .

كما نرى أن الأهداف غيرمتجانسة بين كلا الإدارتين وبالتالي فهي تؤثرفي تحقيق هدف المنظمة النهائى، ولهذا لزم الأمرضرورة وحدة الهدف العام. لذا يجب أن ترسم تلك الاهداف وفقاً لسياسة معينة واخذ هذا الأمرفي الحسبان عند تحقيق الهدف العام للمنظمة .

ب) وحدة الأمر (التوجيه)

أما بالنسبة لوحدة الأمر فهو من المبادئ الإدارية الهامة والتي لاغنى عنها في تحقيق فاعلية الوظائف الإدارية وأهمها وظيفة التوجيه. والأوامر إذا كانت من اتجاهات مختلفة فسوف تؤثر بطبيعة الحال على العاملين، ووحدة الامر تحسم التضارب في الأداء وتنظم عمل

هذه الإدارة في ضوء ترتيب الأعمال وفقاً لأهميتها لتحقيق هدف المنظمة.

أدوات التوجيه

من الأدوات المستخدمة في عملية التوجيه نعرض هنا بعضها مثل :

- إصدار الأوامر.
- إصدار التعليمات .

ونبين هنا الفرق يبن الأوامر والتعليمات كما يلي :

أولاً : الأوامر:

تعرف الأوامر بأنها القرارات التي يصدرها المدير، ويطلب من مرؤوسيه كلهم أو بعضهم تنفيذها.

وهي من أهم وسائل التوجيه، إذا قد يتطلب من خلالها بوقف عمل ما أو بدء في عمل أو تحريك عمل ساكن وتعديل مساره. وفى جميع الأحوال لابد وان تكون الأوامر واضحة وكاملة وتحدد الواجبات بدقة، ويستحسن البعض أن تكون الأوامر بصفة ودية - غير رسمية - حتى يتعاطف معها منفذوها ولكن هذا يتوقف على درجة الثقة بين المدير ومرءوسيه. وإصدار الأوامر ليس غاية في حد ذاته ولكنه وسيلة إدارية من اجل تحقيق الأداء بأفضل أسلوب .

خصائص الأمر الجيد:

هناك العديد من الخصائص التي تجعل الأوامر في صورة جيدة مثل:

- يجب أن يكون الأمر معقولاً وقابلاً للتنفيذ حتى لا يؤثر على معنويات العاملين بالسلب وحتى يؤثر في العلاقة بين الأفراد ومرءوسيهم.
- يجب أن يكون الأمر كاملاً، بمعنى أن لا يترك استفسارات حول كيفية تنفيذه ومتى نبدأ في التنفيذ ومكان التنفيذ .... الخ .
- يجب أن يكون الأمر واضحاً: بمعنى أن يفهم العاملين ماذا يراد بذلك الأمر وحتى لا يترك مجالاً لتفسيرات مختلفة ، فلا يكفى إطلاقا أن يكون الأمر واضحاً في ذهن المدير، بل لابد من التأكد من انه واضح وغير عرضة للتأويل وبالتالي نضمن تنفيذ المطلوب بالفعل
- أن يكون الأمر مكتوباً، وفى هذا يكون هناك دليل على وجود الأمر وبيان لماهيته ولمن أصدره، لأن الأوامر التي تعطى شفاهية تكون اقل تأثيراً وأقل فهماً من العديد من الأفراد أو قد يختلفوا في تفسيرها .

وهناك مثال على ذلك، إذا أن أحد القادة في إحدى الادارات قد أعطى ورقة مكتوبة

لاحد العاملين وبها عبارة واحدة وقال هذه العبارة للادارى شفاهه دون أن يسمعها الآخرين وابلغه بأن ينقل الامرويعطي الورقة مغلقة لاخرين، وبعد نقل الورقة بين الاداريين ونقل العبارة شفاهه معهم دون معرفة ما بداخل هذه الورقة سأل القائد آخر موظف في المكتب ما هي العبارة التي وصلتك شفاهه فقال العبارة ثم طلب منه أن يفتح الورقة التي وصلته ويقرأ ما فيها، ففتح الورقة وقرأ عبارة أخرلا تمت بصلة للعبارة التي قالها .

وبهذه التجربة اثبت أن الأوامر الشفوية إذا ما تناقلت بين عدة أفراد فسوف تصل في النهاية على غير ما كانت وبالتالي فإن الأوامر المكتوبة تكون اكثر فاعلية .

ثانياً : التعليمات:

اداة الهامة من أدوات التوجيه هي التعليمات وتعرف بأنها الإيضاحات التي يصدرها المدير لتوضيح الكيفية التي يجب أن يتم بها التنفيذ الفعلي والواجبات التي صدرت الأوامر بشأنها.

وتتميز التعليمات بأنها اكثر تفصيلاً وتوضيحاً لكيفية أداء الأعمال وبيان الخطوات اللازمة لهذا الأمر والتي يجب اتباعها في عملية التنفيذ وتتضح أهمية التعليمات من حيث إنها تساعد العاملين في المنظمة على معرفة الأسلوب الأمثل لإنجاز العمل المكلف به .

الصفات المميزة للقائد في المجال الرياضي

إن الهدف من التفوق علي الآخرين في العمل هي الحصول علي وظيفة قيادية. وقيادة الناس تتطلب مجموعة من المواهب. ويعتقد البعض أن القادة الناجحون يمتلكون خمس صفات مميزة وضرورية للقيادة .

- * أن يظهرون اهتمامهم بالعاملين .
- * أن يخبرون موظفيهم بما يرغبون فيه بالتحديد .
- * أن يقنعون موظفيهم بأنهم سوف يكافؤون إذا اجادوا، ويعاقبو إذا لم يفعلوا ذلك.
- * أن يعرفون متي يتفانون في العمل .
- * يشاركون موظفيهم أي مخاطر.

وفيما يلي كيفية تطبيق المميزات الخمس أعلاه علي العمل الادارى الرياضي .

١- لا بد من إقناع موظفيك بأنك تهتم بهم .

وهذا يتطلب إجراء لا كلاماً. وذلك في شكل إيماءات شخصية بأنك تعامل الناس كبشر وليسوا مجرد أدوات للإيراد. وقد يعني ذلك منح أحد العاملين البارزين أجازه علي نفقة المنظمة. أو التصريح لبعض العاملين أو لاعبيك في الفريق معك باستخدام ممتلكاتك الخاصة للاستمتاع بها في عطلة نهاية الأسبوع . ومن جانب آخر، وهو ما يعني عدم هدم قيمة الولاء والإخلاص حتى ولو جرت عكس بدهيات المتوقع.

٢- يجب أن تحدد لموظفيك ما هي أهدافك بالتحديد

يجب علي القائد أن يعطي موظفيه صورة واضحة «أن هذا سوف ما يكون عليه وضعنا خلال خمس سنوات» والمدير الفعال يذكر التفاصيل الصغيرة أيضا. فالتفاصيل الواضحة هي التي يحملها الموظفون معهم من يوم إلي يوم.

٣- يجب أن تقنع موظفيك بأنهم سوف يكافؤون إذا عملوا بجد وأنهم سيعاقبون علي التقصير:

ففي الحياة الرياضية، يعني الأداء المتميز منح أوسمة وألقابا تشريفية. أما في العمل الادارى، فهذا يعني مناصب، ومكافآت، والشعور بالمساواة والإنصاف. وأن معظم القادة الأكثر فاعلية نادراً ما يفاجئون موظفيهم بترقيات أو تخفيض مستويات، بل يذكرونهم باستمرار بما هو متوقع منهم وكيف يؤدون أعمالهم .

٤- يجب أن يعرفون متى يتفانون في العمل

التوقيت في العمل الادارى: هو تحديد متي تأخذ خطأ متشدداً أو سهلاً ؟ ومتي تكون عنيفاً أو لطيفاً ؟ ومتي تركز انتباهك ومتي تسترخي. وأن الميزة الأكيدة لأي قائد هي قدرته علي قول «نفذه الآن»، وينفذ بالفعل. ومعرفة متي تتفانى في الاداء هي أيضاً من مؤهلات القيادة التي تظهر لدي الموهوبين منهم .

يجب أن تظهر لموظفيك بأنك تشاركهم المخاطر:

بالمصطلحات الإدارية، هذا يعني أن تكون حاضراً، وفي العمل الادارى يجب أن يكون القادة بمثابة القدوة الحسنة. والملاحظ أن الرؤساء الذين يحظون باحترام الجميع في العمل الذين يمكنهم أداء أي عمل في المؤسسة، من المستودع إلي منصب كبير المديرين ولا يترددون في القيام بذلك الدور.

إن المقدر علي تلويث أيديهم بالأوساخ، ليس فقط في فرض المخاطر علي مرءوسيهم وإنما بتحملها بأنفسهم، وكل ذلك يتحول إلي مصدر للثقة بهم.

النمط القيادي الفعال في المجال الرياضي



- » ما هو النمط القيادي الفعال ؟
- » وهل هناك أنماط قيادية غير فعالة ؟
- » ما هي ؟
- » وهل يستطيع المدير أن يختار نمطاً قيادياً فعالاً إذا كان نمطه القيادي غير فعال ؟
- » وكيف؟

المدير المتفاني

- » إن المدير المتفاني يميل إلي السيطرة علي الآخرين ويعطي تعليمات شفوية كثيرة للمرؤوسين.
- » أن نظرته للوقت هي الحاضر وعندما يكون له حق الاختيار فإنه يفضل تنفيذها الآن.
- » أنه يتطابق مع الرؤساء ومع النظام التكنولوجي للمنظمة.
- » أنه يركز–علي المتطلبات التكنولوجية أكثر من المتطلبات الإنسانية.
- » أنه يحكم علي المرؤوسين بمدي قدرتهم علي الإنتاج، وعلي الرؤساء بمدي مهاراتهم في استخدام القوة.
- » أنه يلعب دورا نشيطاً في اللجان، وأنه ملائم لأعمال الإدارية، حيث يتطلب الأمر كثيراً من التوجيه. وأنه لا يعمل جيداً في المواقف التي تكون صعبة ويعالج المواقف بالسيطرة عليها.
- » أنه يعتقد أن المكافأة طريقة جيدة للتأثير علي الآخرين وعلي نفسه. كما أن يعتقد إن الجزاءات هي أحسن وسيلة لوقف الأفراد من القيام بأعمال يجب ألا يقوموا بها، وان أقصي عقاب هو الفصل من المنصب.

مؤشرات عن المدير المتفاني

(نمط أساسي)

١- مصمم – عدائي – واثق من نفسه ٢- مشغول – محرك – منشئ .

٣ - يحدد مهام للآخرين – مسئولياتهم – معاييرهم

٤- يعتمد علي نفسه – مستقل – طموح.

٥- يستخدم المكافأة والعقل – والرقابة . ٦-العمل أولاً .

المدير المستبد

يظهر المدير المستبد عندما يستخدم السلوك المتفاني في موقف غير ملائم. والمدير المستبد هو الذي يتصرف وكأن العمل الحالي له الاعتبار الأول كل ما عداه من اعتبارات. وأنه غير فعال لأنه يجعل الأمر واضحاً في أنه غير مهتم بالعلاقات مع الناس وبأن ثقته في الناس قليلة. وأن الكثيرين يخافونه ولا يحبونه. وبالتالي فهم متحفزون للعمل وإنه يستخدم أساليب مباشرة للضغط. وأن المدير المستبد يعتقد أن الناس غير متعاونين . وذلك لأنه يعتقد أن التعاون – في نظره – هو أن يفعل الناس ما يريده هو أن يفعلوه – وأنه يعطي قيماً أكبر من اللازم للوسائل الرقابية مثل التقييم، والكفاءة في التقارير.

والمدير المستبد هو المدير الذي يتصرف وكأنه يعتقد أن الإنسان العادي يكره بطبيعته العمل وأنه يسعي لتجنبه كلما أمكن، وأنه من الضروري متابعهم وتهديدهم بالعقاب قبل أن يعملوا. ويعتقد أنا الإنسان العادي يفضل أن يوجهه الآخرون، وانه يبغي تجنب المسئولية وأن طموحه قليل نسبياً، وأن كل ما يريده هو الضمان . فالمدير المستبد لا يستخدم كل طاقات غيره وأن سبب فعاليته المنخفضة يرجع – إلي حد ما – إلي عدم استخدامه الكامل للطاقات البشرية. وبافتراضات كهذه فإن المدير المستبد لا بد وأن يقع في مشاكل .

والمدير المستبد يبذل معظم حياته للإجابة علي سؤال لماذا الناس غير متعاونين ؟ ولكنه لا يعلم أبدا أنه هو السبب في كل المشاكل. والمدير المستبد يري الناس امتداداً للآلات. فوظيفة المرؤوس تنفيذ التعليمات فقط. ووظيفة الرئيس هي تخطيط عمل المرؤوس بكل تفاصيله. والمدير المستبد لا يعرف معني «التحفيز» ومفهومه للعمل بسيط : ناس تعطي أوامر وناس تطيع. ويري أن أحسن لجنة هي اللجنة المكونة من شخص واحد، وإن الناس تعمل بمفردها أفضل، وأن وظيفته هي توليد الخوف وبالتالي هي عمل مباشر. وانه لا يترك فرصة للابتكار. وأنه يتعامل مع الصراع بإخماده .وإذا واجه اختلافاً في الرأي من مرؤوسيه فإنه يعجل من الواضح. وأن الخلاف في الرأي معناه التحدي لسلطته. انه لا يصفح عن المخطئ بسهولة.

كما أن المدير المستبد له تأثير علي المنظمة كبير، ولكنه لا يدري أنه يشجع الشلل والهاربين والإشاعات والمشاكسين. وأنه يحصل – في أحسن الأحوال – علي الطاعة. وفي أسوأ الأحوال فإنه يحصل علي الهروب .. هروب المرؤوسين .

والمدير المستبد يشعر أن التهديدات محفزات. وينجز العمل طبعاً، ولكن تلك المنجزات تمثل الحد الأدنى. وأن هذا النمط لا يعطي أساساً سليماً لأداء مستمر كما لا يحقق إشباعاً دائما للمرؤوسين.

أن المرؤوسين يميلون إلي الانسحاب من المدير المستبد، وهو ما يؤدي إلي سلوك عدائي من جانب كرد فعل. وانه يريد أن يعبر هذه الهوة السحيقة، ولكن ليس لديه من الوسائل ما عدا استخدام المزيد من الوسائل الرقابية.

وان مفهومه للصواب هو الموافقة علي احتياجات التكنولوجيا وطريقة العمل، وليس علي النظام الإنساني. وأن المدير المستبد يريد أن يستخدم سلطته أكثر من سلطة منصبه وهو متفان أكثر مما تتطلبه تكنولوجيا (طريقة) العمل. وهو اقل حساسية للعلاقات الإنسانية عما يجب.

مؤشرات عن المدير المستبد

(أقل فعالية)

١-انتقادي – يهدد كثيراً
٢ - يتخذ كل القرارات .
٣-يتطلب طاعة الآخرين – يخمد الصراعات .
٤-يطلب النشاط – والنتائج حالاً .
٥-اتصالات إلي أسفل فقط – يتصرف دون مشورة.
٦-يخشاه الناس ويكرهونه .

المدير المستبد الخير

هو المدير الذي يتصف سلوكه بأنه يتضمن ثقة في نفسه وفي طريقة أدائه للعمل. وهو شخص مهتم وفعال في تحقيق مستوي أداء مرتفع في الاجل القصير والأجل الطويل. ومهاراته الرئيسية هو في جعل الآخرين ينفذون الأشياء التي يريد هو أن ينفذها مع عدم خلق استياء دون مبرر – انه ينفق في أشياء كثيرة مع المدير المستبد، ولكنه ناعم قليلاً .

انه شخص طموح – عادة – ارتفع من اسفل المناصب حتى أعلاها، يعرف وظيفته جيداً، وهو ينفذ أعماله بكفاءة. ولا يؤمن كثيراً بالمشاركة في الإدارة وإن كان في بعض الأحيان يستخدمها لأنه ربما تنتج فكرة يستفيد منها أو يعرف المشاكل التي يجب أن يتصدوا لها.

وأن الشخص المستبد يكون فعالاً إذا كان مسئولا وله قوة فعالة، وله نظام عقاب وثواب وعندما يكون أكثر علماً من مرؤوسيه. ويكون فعالاً إذا كان المرءوسون غير قادرين علي اتخاذ القرارات.

مؤشرات عن المدير المستبد الخير
(اكثر فعالية)

١-حازم – مبادأة
٢-حيوي
٣-ينتهي من الأعمال – ملتزم .
٤-يقيم الكمية والنوع والضائع والوقت
٥-يهتم بالتكلفة والعائد .
٦-يحصل علي نتائج .

المدير المرتبط

أن المدير المرتبط هو المدير الذي يقبل الآخرين كما هم. وأنه يشعر بلذة المحادثات كطريقة لمعرفة الناس بشكل افضل. ومن أجل ذلك فإنه يميل إلي أن يحصل علي معلومات مفيدة كثيرة من مرؤوسيه. وانه ليس مهتم كثيراً بالوقت وهو ما يحقق له جزئياً معرفة الآخرين بشكل افضل وبصفة خاصة المرؤوسين الذين يتطابق معهم. وينظر إلي المنظمات علي أنها بصفة مبدئية نظم اجتماعية، ويحكم مرؤوسيه بمدي فهمهم للآخرين.

ويحكم علي الرؤساء بمدي الدفء الذي يظهرونه لمرءوسيهم، لذا فإنه يدعم الآخرين، ويوفق الاختلافات ويشجع الآخرين علي أن يبرزوا أحسن ما عندهم. وأنه مهيمأ – بصفة خاصة لإدارة العاملين المهنيين، وبعض أعمال التدريب والتطوير وللمناصب التنسيقية عندما تتطلب نمطاً مرتبطاً إذا أريد تحقيق الفعالية وإذا وجد نفسه في وظيفة مثل تلك فإنه ربما يعيد تصميمها بحيث يستطيع عمل الاتصالات. ونجد مرؤوسيه يتعاونون مع بعضهم بشكل جيد لأنه مثل لهم، ولأنه يميل إلي التغاضي عن الأخطاء ومواجهة الصراع ببشاشة. وأن مصدر تأثيره الإيجابي هو المدح، في حين أن مصدر تأثيره السلبي هو رفضه الفرد علي انه شخص لا يستحق العمل معه،

بالرغم من أن مرؤوسيه يحبون العمل معه ألا أن مشكلتهم المميزة هي غياب التوجيه منه. وأن العقاب الذي يستخدمه غالباً ما يكون فقدان الاهتمام بواسطته وبالرغم من أنه يقدر أهمية الناس ألا انه لا يقلل من أهمية المنظمة والتكنولوجيا. ونجد أن إحدى نقاط ضعفه هي نزعته العاطفية والخوف الشخصي من احتمال رفض الآخرين له. وأن الشىء الذي يخيفه أكثر من الآخرين هو الصراع .

مؤشرات عن المدير المرتبط
(نمط أساسي)

١-الناس أولاً
٢-يهتم بالتطوير
٣-غير رسمي – هادئ – لا يشعر به الناس
٤-محادثات طوي
٥-عاطفي – صديق – يقبل النسا كما هم .
٦-يخلق مناخاً مأمونا

المدير المبشر

أن المدير المبشر هو المدير المرتبط في موقف غير ملائم، والمدير المبشر يتمتع بروح طيبة ويضع العلاقات الطيبة فوق أي اعتبار. وانه غير فعال لأن رغبته في أن يكون «شخصاً طيباً» تمنعه من أن يخاطر حتي بقدر خفيف من عدم الاتفاق لتحسين الأداء .

أن المدير المبشر يؤمن بأن الناس السعداء تعمل أكثر وأنه يحاول أن يدير إدارته وكأنها نادي اجتماعي لانه يعتقد أن العمل اقل أهمية من العلاقات الطيبة. وأنه يسعي جاهداً إلي خلق جو اجتماعي دافئ ولطيف، حيث يمكن أن يستمر العمل بمستوي مريح. وأنه طيب ولطيف ولا يحاول أن يهز القارب – علي حد التعبير الشائع – لئلا يضايق أحداً.

وان المدير المبشر يقضي معظم وقته لمعرفة طرق تجعل الأشياء أكثر سهولة للأشخاص من حوله. فإذا أرادوا موظفاً زيادة أعطاهم اثنين، والصراعات تؤدي به إلي ضعف في الإدارة وانخفاض في الإنتاج . وانه يري أن الصراع يجب ألا يكون له وجود في المنظمة، وان الأفكار الجيدة لا يمكن أن يخلقها جدل، وأن الشخص البالغ يجب ألا يجادل . وعندما يظهر الصراع فإنه يكتبه خوفاً علي شعور الناس. وانه يتعامل مع القضايا الساخنة بتركها تبرد. وهو قادر علي تجنب المشاكل الكامنة في أي صراع .

وأن المدير المبشر أقل فعالية لأنه دائماً يضع الاعتبارات الإنسانية أولاً في مواقف لا تتطلب بالضرورة أولويته للاعتبارات الإنسانية. وانه يتجنب أولئك الذين يجادلون ويفضل لمن يجادلون أن ينقلوا إلي إدارات أخري أو حتى بترقيتهم.

والمدير المبشر يتناقش دائماً في كل القضايا مع مستشاريه. وهو مستعد دائماً لأن يغير رأيه لكي لا يخلق صراعاً. وأن الأسوأ من ذلك هو أنه يعتقد أن تلك الطريقة هي احسن طريقة . وانه يتعاطف مع مرؤوسيه ويتعاطف مع احتياجاتهم لدرجة أنه يشاركهم في احتياجاتهم.

مؤشرات عن المدير المبشر

(أقل فعالية)

١-يتجنب الصراع

٢-بشوش – طيب القلب – دافئ.

٣-يسعي للحصول علي قبول الناس له – غير مستقل.

٤-يجعل الأشياء أسهل لغيره .

٥-يتجنب المبادأة – سلبي – لا يعطي توجيهات .

٦-غير مهتم بالإنتاج – بالمعايير – بوسائل الرقابة

المدير المنمي

المدير المنمي هو المدير الذي يستخدم اهتماماً عالياً بالعلاقات مع الناس في موقف يتطلب ذلك وانه يضع ثقة ضئيلة في الناس. وهذا هو الجزء الفعال من النمط المرتبط اى أن الفرق الأساسي بين المبشر والمنمي هو أن الأخير فعال في تحفيز الناس وفي العمل معهم في موقف يتطلب ذلك .كما انه ينظر إلي وظيفته علي أنها مرتبطة أساساً بتنمية ذكاء الآخرين.

والمدير المنمي يقضي وقتا كبيراً مع مرؤوسيه. ويعلم أن الإنسان لا يستخدم كل طاقاته ولكنه يعرف أيضا كيف يحفز المرءوسين لاستخدام طاقاتهم بشكل أكبر.

والمدير المنمي ينظر إلي العمل علي أنه شئ عادي مثل اللعب، ومثل النوم، وأن الناس تسعي إلي توجيه نفسها ذاتياً، والرقابة علي نفسها ذاتياً. كما انه يشعر أن الناس بطبيعتهم علي مستوي المسئولية وأنه يعتقد أن الذكاء والتخيل والابتكار موزع توزيعاً عادلاً بين الناس.

والمدير المنمي يمكنه أن يحفز الآخرين لمستوي أداء مرتفع، ولفترة طويلة لان المرءوسين يشعرون بأنهم أنما يفعلون ذلك من أجل رئيسهم وبمساعدته. وان المنمي يميل إلي خلق جو ابتكاري. ويضعف بادراته من اثر التنظيم أو هيكل الوظائف، وهو ما يعطي الحرية لمرءوسيه بأن يقدموا أفكارا جديدة. ويجد أن انفتاح قلبه لمرءوسيه يشجعه علي الانطلاق والابتكار.

المدير المتكامل

أن المدير المتكامل يحب أن يكون جزء من كل وانه – بصفة أساسية – مشارك وهو يبذل جهداً كبيراً في الاشتراك مع الأفراد والجماعات بالنسبة للعمل. وانه يحب أن يتصل بالآخرين في شكل لجان واجتماعات دائماً. من خلال اللجان والاجتماعات فهو يحقق الاتصال ذا الاتجاهين الذي يفضله. وأن تركيزه واهتماماته عن المستقبل. وبسبب أنه لا يهتم كثيراً بالسلطة ودرجاتها فإنه يتوافق مع الزملاء، ويركز علي روح الفريق. ويستخدم روح الفريق وطرقاً اخري لإحداث تكامل بين احتياجات الأفراد واحتياجات التكنولوجيا. ويحكم علي المرءوسين برغبتهم في الانضمام للفريق، ويحكم علي رئيسه بمهارته في عمل الفريق. وفي نشاط اللجان فإنه يميل إلي أن يكون نشطاً في وضع معايير أداء الفريق، مع اختبار أعضاء الفريق لالتزاماتهم وأهدافهم ومع رفع روحهم المعنوية برقابة الآخرين عن طريق اقتراح مثل عليا سائدة أو الاكتفاء بحل وسط. ومن أجل نمطه المتكامل وبتركيزه علي المجموعة، فإن مرؤوسيه غالباً ما يشعرون بغياب الاستقلال وبسبب استخدامه للمثل العليا للتحفيز. فإن العقاب الذي يستخدمه جيدا هو فقدان الاحترام الذاتي للشخص الذي تم عقابه. وأنه يقلل أحياناً من الحاجة للعمل المستقل كما أنه يستخدم المشاركة بشكل غير مناسب. ونجد أن أعظم مخاوفه علي نفسه هو الا يصبح ملتزماً. وأن أعظم مخاوفه علي غيره هو أنه ربما يصبح غير راضي.

مؤشرات عن المدير المتكامل

(نمط أساسي)

١-يستمد سلطاته من الأهداف والآمال والمثل العليا

٢-ربط الأشخاص بالمنظمة .

٣-يحب استخدام المشاركة وتخفيض الاختلافات في السلطات.

٤-بفضل الأهداف والمسئوليات المشتركة .

٥-يهتم بأساليب التحفيز.

المدير الموفق

المدير الموفق هو المدير المهتم بالعمل وبالعلاقات في مواقف لا تتطلب ألا أحدهما فقط أو غير قادر علي مزج هذا وذاك واتخاذ قرار سليم. وأن الحل الوسط صفته المميزة. وأن أقوي تأثير في عملية اتخاذه القرار غالباً ما تكون اشد الضغوط أو أحدثها. ويحاول أن يقلل من المشكلات في الأجل القصير بدلاً من محاولته تعظيم الإنتاج في الأجل الطويل.

والمدير الموفق كما يظهر ذلك من الاسم لا يفعل شيئاً جيد أبداً وانه يضغط ولكنه ليس بشدة. ومتأكد أن الحصول علي أمثل إنتاج مجرد حلم، وهو يري أن أي خطة لا بد وأن تكون سلسلة من التنازلات والحلول الوسط. وينظر إلي الأشياء الممكن تطبيقها.

نجد أن الموفق يميل إلي أن يسأل مرؤوسيه عن رأيهم في مشكلة ليس لها ألا حل واحد صحيح ويكتشف المرءوسون أن الوقت قد ضاع، لأنه ليس هناك ألا حلا واحد. وإذا خرجت مناقشات من المرءوسين بحل جديد فهو سيكون حلاً وسطاً. وأنه حلاً وسطاً بين ما يطلبه مرءوس أو أكثروبين ما تطلبه المنظمة. وأن هذا القرار» الرمادي» والذي لا يحقق التزاماً حقيقيا بناتج مباشرة من الاستخدام السئ لأسلوب التكامل.

ونجد أن القرار الحكيم ينتج من دراسة عدة حلول. وربما يكون كل حل مؤدياً إلي النجاح في حد ذاته، ولكن ربما دمج حلين في بعضهما يحقق الفشل. وأن الموفق يريد أن يوفق بين حلين في نفس الوقت وهو لهذا يصبح أقل فعالية . والموفق يحاول تجنب الصراعات باستخدام المشاركة ولكن المشاركة مع مرؤوسين أقوياء ربما تؤدي إلي إحداث انشقاق بين المديرين أنفسهم ، بحيث يظهر مجموعتين قويتين ضد بعضهم.

مؤشرات عن المدير الموفق

(اقل فعالية)

١-يستخدم المشاركة اكثر من اللازم .
٢-يخضع للآخرين كثيراً – ضعيف.
٣-يتجنب اتخاذ القرارات – يتخذ الحلول الوسط .
٤-يهتم بالعمل وبالعلاقات معا .
٥-مثالي – غامض- غير موثوق فيه

المدير المنفذ

أن هذا النمط ينعكس في سلوك المدير الذي يري وظيفته علي أنها تعظيم جهود الآخرين بشكل فعال في الآجل القصير والآجل الطويل. وانه يضع معايير أداء مرتفعة ولكنه يدرك انه بسبب الاختلافات بين الأفراد فإنه لا بد وأن يعامل كل فرد بشكل مختلف قليلاً. و المدير المنفذ فعال من حيث التزاماته لكل من العمل والعلاقات وواضح للجميع ومحفزة كبيرة.

والمدير المنفذ يرحب بالصراع وبالاختلافات في العمل. ويري مثل هذا السلوك ضروري

وطبيعي وملائم. ولا يكتم أو يكبت أو يتجنب الصراع. ويؤمن بأن الاختلافات يمكن دراستها وأن الصراع يمكن حله وأن الالتزام سيحدث إذا تحقق الاثنان.

وهو ليس مجرد بناء للروح المعنوية بالرغم أن الروح المعنوية لفريقه مرتفعة. فأفراد فريقة يشتغلون بجدية كبيرة، وهولا يرغب أن تدفن المشاكل نتيجة قرار اتخذه الفريق لأن الفريق يشعر أنه مسئول عن النجاح وعن الفشل.

والمدير المنفذ يعرف وظيفتة ويريد من الآخرين أن يعرفوا وظيفتهم وأنه يخلق موقفاً حيث لا تعمي متطلبات وظيفتة كمدير عن معرفته باحتياجات الأفراد.

والمدير المنفذ يعتمد كثيرا علي روح الفريق في إدارته، وأنه يؤمن بالاعتماد المتبادل بين مختلف المناصب وهو يسعي إلي أن يعمل الفريق بأقل قدر من الاحتكاك والكفاءة، وينشئ أشياء كثيرة بواسطة عمل المجموعة. وأن الناس تراه علي أنه مبتكر ولكن في الحقيقة الفريق الذي يعمل معه هو صاحب تلك الأفكار نتيجة الظروف التي خلقها هذا المدير.

فهو يثير المشاركة وبالتالي فهو يحصل علي الالتزام. ويسعي جاهداً إلي استغراق مرؤوسيه في التخطيط وفي تقديم أحسن الأفكار الممكنة، ويعرف أن الشخص البالغ يحتاج إلي الاعتماد علي غيره وإلي الاستقلال. ويؤمن بأنه يمكن تحقيق الاحتياجات الفردية مع أهداف المنظمة معاً .

وبالرغم من أن المدير المنفذ مدير جيد أن اهتمامه الأساسية هي بزملائه، وعندما تكون الخبرة هي أساس التأثي، أنه يرغب في تلبية طلبات النظام التكنولوجي اجتماعي الذي يجد نفسه فيه. أنه لا يريد أن يهتم بما يراه من عناصر غير حقيقة مثل الاختلافات في السلطة. والمدير المنفذ يفضل المساواة في الإدارة عن الاختلافات فهو ويقود مرؤوسيه عن طريق ارتباطهم بمثل عليا وأهداف «طبيعية» وليس نتيجة ارتباطهم بواجباتهم.

والمدير المنفذ ينمي الإخلاص في مرؤوسيه. وبهذا ينمي إحساسا دقيقاً بالاحترام بالذاتي وهو إحساس يخشون أن يفقدوه. ونج أن ذلك يضيف رباطاً آخراً إلي أهداف المنظمة. والمدير المنفذ يري بواسطة مرؤوسيه علي أنه مهتم بهم شخصياً وانه يريد أن يبني منظمة فعالة.
وواضح هنا أن المدير المنفذ مطلوب لإدارة مديرين تتداخل أعمالهم. وأن استخدامات هذا النمط تكون مطلوبة عندما يتطلب الأمر من المديرين أن يتخذوا قراراً حول التوزيع الأمثل للموارد النادرة بينهم .

مؤشرات عن المدير المنفذ.

(أكثر فعالية)

١-يستخدم الفريق في اتخاذ القرار.

٢ -يستخدم المشاركة بشكل ملائم.

٣-يربط الالتزام بالأهداف .

٤-يشجع الأداء الأكفأ .

٥-ينسق الآخرين في العمل

المدير المنفصل

المدير المنفصل هو المدير الذي يهتم كثيراً بتصحيح الانحرافات وهو يميل إلي أن يكتب أكثر مما يتكلم، ومن أجل ذلك فإنه يقوم بعمل اتصالات شخصية قليلة في أي اتجاه. ونجد أن نظرته للزمن ترتبط بالماضي.

ونظرا لرغبته في أن يجعل الأشياء في مستوي واحد، فإنه يهتم كثيراً بالقواعد وبالإجراءات. وطبيعي انه يحكم علي الآخرين من حيث انضباطهم لتلك القواعد والإجراءات. وانه يقدر الذكاء في رئيسه ولكنه لا يقدره بالضرورة في الآخرين. وفي الاجتماعات يحاول أن يستخدم الأسلوب البرلماني ويحاول توضيح وجهات النظر، ويوجه الآخرين نحو الالتزام – بالاجنده وأن يواجهوا كل كلامهم من خلال رئيس اللجنة ونجد أنه شخص ملائم للعمل في المحاسبة والاحصاء أو في التصميم الهندسي، ويتحاشي العمل غير الروتيني لأنه لا يحبه وأن مرؤوسيه يقدرون أهمية الأمان والطمأنينة وعندما تحدث أخطاء فإن رد فعله العادي هو اقتراح وسائل رقابية جديدة. ونجد أن ذلك يخفض من الصراعات المستقبلة إلي مستوي عام بدلاً من مستوي شخصي .. وهو ما يحاول دائماً أن يتجنب الصراع (الصراع علي أساس شخصي) وعندما يواجه صراع أو مواقف صعبة اخري فإنه يهرب ويردد القواعد والإجراءات. وهو يقدر المنطق والموضوعية ويحب أن يوصف بأنه متصف بهما. ويري أن التركيز علي المنطق غالباً ما يخلق الجدل، لا سيما في المشكلة التي يمكن أن تحل بمهارات وعلاقات، والتي قد لا يعترف بها كبديل ملائم من مرؤوسيه الذين يعتقدون دائماً أنه لا يقدرهم حق قدرهم وينظر إليهم علي أنهم جزء من نظام العمل أكثر من نظرته علي انهم بشر.

من أجل ذلك فهو لا يقدر تماماً الحاجة إلي الابتكار ويبدو وكأنه عبداً للوائح.
وأن أعظم مخاوفه علي نفسه هو أنه ربما يجعل انفعالاته لينة، أو اعتماده علي الآخرين يؤثر في حكمه. وأن أعظم مخاوفه عن الآخرين هو أنهم ربما يتصرفون بدون منطق ويكسون النظام.

مؤشرات عن المدير المنفصل

(نمط أساسي)

١-حذر– محافظ – منظم.
٢-يفضل الأعمال الورقية – الإجراءات – الحقائق .
٣-يبحث عن السوابق (مبادئ مستقرة)
٤-دقيق – يجب أن يتم العمل علي أحسن ما يكون .
٥-هادئ متواضع .

المدير الهارب

المدير الهارب هو مدير منفصل في موقف غير ملائم. وأنه الشخص الذي يظهر اهتمام قليل في كل من العمل والعلاقات مع الناس. وانه أقل فعالية لأنه – ليس فقد لفقدانه الاهتمام بل لتأثيره علي الروح المعنوية. وأنه يتصرف وكأنه يقلل من واجباته كما يضع العراقيل أمام أداء الآخرين عن طريق تدخله أو عن طريق حجزه للمعلومات.

وفي المنظمات الحديثة فإن الهارب يظهر نفسه في مقاومة التغيير أو في قبول التغيير ثم في تخريبه في هدوء. وانه يصعب كل شئ، ويحجز المعلومات سواء إلي أعلي أو إلي اسفل بهدف عرقلة الآخرين، وتخفيض روحهم المعنوية. والمدير الهارب يستخدم كل هذه المعوقات. وهو غالباً ما يوجد في المنظمات الكبيرة وهو بمثابة الختم علي النسيج البشري في المنظمة.

والمدير الهارب هو المدير الذي يشعر دائماً بأنه قد أسئ إليه وأنه لم يستطع التغلب علي تلك الإساءة. وأن هروبه ربما يكون نتيجة تغيير تم إدخاله بطريقة سيئة. وربما يكون الهروب لأنه قد تم إهماله جانباً أو تم إهماله إلي اسفل أو ربما تم إهماله فقط. وبصرف النظر عن الظروف التي أدت إلي هروبه فإنه يشعر دائماً بأن الناس قد أساءوا معاملته.

والمدير الهارب قد قرر أن يهمل احتياجات المنظمة بقدر ما يستطيع. وأن تجنبه الاهتمام بالعمل وبالعلاقات مع الناس غالباً ما يتم إخفاؤها بطريقة ذكية بحيث لا يمكن الكشف عن ذلك إلا بالملاحظة القوية القريبة.

وأن المدير الهارب يرثي لحالة لأنه عادة ما يكون نتيجة خطأ إداري عظيم. فالناس لا تأتي للمنظمات هكذا. وأنهم يدفعون إلي الهروب دفعاً.

والمديرين يجب أن يهتموا ليس فقط بكيفية تغيير النمط الهارب ولكن أيضاً بعدم خلق هاربين جدداً.

والمدير الهارب يهدف إلي تحقيق مستوي الإنتاج الذي يعفيه من المسئولية ويبعد الناس عن مضايقته. وأنه يبقي غير ملتزم بشكواه بأن المعلومات لديه ناقصة. وأنه يتابع الأشياء ببطء ويحب أن يرسل الأشياء للجان لكي يتم دفنها. وأنه يبتكر أساليب متطورة لتحقيق كل ذلك. وأن لديه الوقت الكثير لكي يبتكر لتحقق له أدني عمل ممكن وأدني اهتمام بالعلاقات.
وأن المدير الهارب ماهر في تجنب المسئولية. وانه يعتمد علي نص اللائحة أكثر من اعتماده علي روحها، وانه غالباً ما يشير إلي اللائحة ليثبت انه لا يستطيع أن يتخذ قراراً. وأنه يعرف كيف يستخدم النظام الموضوع لكي يتنصل من المسئولية.

وأنه يتساءل دائماً فيما إذا القرار – أي القرار – مفهوماً من الجميع. وإذا شعر بأنه في موقف قوي نسبياً فقد يرفض القرار علي أساس أن ذلك مخالف لمبادئه أو لأنه ليس من اختصاصه. ببساطة أنه ربما يفعل ذلك بسرعة وبشكل عدائي ليخفي «هروبه». وإذا كان القرار من النوع الذي لا يمكن رفضه فإن الهارب يسعي علي تأجيل تنفيذه. وأنه غالباً ما يفعل مثل النعامة التي تضع رأسها في الرمل علي أساس أن ذلك يعفيها من رؤية المشكلة. وانه يرفع دائماً تساؤلات إجرائية معقدة. فهو يشتري الوقت بهذه الطرق.

وأن للهارب قدرة عجيبة علي أن يعمل مثل الحاسب الإلكترونى: فهو قادر علي إعطاء حقائق تفصيلية ومناقشات وجدال ليثبت أن هناك خطة معينة لا يمكن تطبيقها. وأنه يعرف كل الأسباب التي تجعل الأشياء غير قابلة للتنفيذ. وان ما يسهل ذلك هو أن المدير الهارب يتمتع بطلاقة اللسان وبمراوغات ذكية.

وأن المدير الهارب غالباً ما يخلق من مرؤوسيه هاربين أيضا. فالمرءوسون الذين خبرتهم قليلة غالباً ما يتوصلون إلي الاعتقاد بأن أحسن رد فعل للمنظمة هو أن يكونوا هاربين .. لاعتقادهم أنهم لم يتمكنوا من تغيير الأحوال.

والمدير الهارب يستخدم النسخ المحفوظة كسلاح لكل من يتهمه فهو عنده صورة من كل خطاب بحيث يستطيع أن يبرر أسباب تصرفاته بالمستندات. ويتحدي أي تغيير باستخدامه القواعد أية قواعد .

مؤشرات عن المدير الهارب

(أقل فعالية)

١-يعمل طبقاً للقواعد – حد أدني من الإنتاج – ييأس بسرعة
٢-يتجنب الالتزام – المسئولية .
٣-يعطي أفكارا مهمة قليلة – اقتراحات .
٤-غير مبتكر – عقل غير مفتوح.
٥-يضع عراقيل للآخرين – يجعل الأشياء صعبة للناس .
٦-يقاوم التغيير – غير متعاون – لا يتكلم كثيراً مع الناس

المدير البيروقراطي

النمط البيروقراطي هو النمط المنفصل فالمدير البيروقراطي هو المدير الذي يستخدم سلوكاً منفصلاً في موقف منفصل. والمدير البيروقراطي ليس مهتماً بشكل كبير سواء بالعمل أو بالعلاقات مع الناس. ولكنه بالرغم من ذلك فعال لأن طبيعة منصبه لا تتطلب ذلك الاهتمام. وأنه ينجح لأنه يتبع اللوائح ويحافظ علي استمرارية العمل دون أن يتورط في مشاكل الآخرين. والمدير البيروقراطي كفء. فهو يتبع الطرق السليمة، ويلتزم بالتفاصيل وينفذ التعليمات بدقة وان البيروقراطي يلتزم بقواعد اللعبة فهو يري في اللائحة الباب السليم للعمل. وهو يحافظ علي المنشأة كمنشأة مستمرة وهو يحافظ علي اللوائح حتى ولو لم يكن قد أنشأها.
ومن الأهمية بمكان التمييز بين البيروقراطي والمستبد فاهتمام البيروقراطي بالعمل قليل وهو فعال لأن العمل يتطلب تلك الصفة ولكن المستبد اهتمامه بالعمل كبير.

مؤشرات عن المدير البيروقراطي

(أكثر فعالية)

١-يتبع القواعد والتعليمات والإجراءات
٢-يمكن الاعتماد عليه .
٣-يجب استمرار النظام كما هو عليه .
٤-يهتم بالتفاصيل – كفء.
٥-منطقي – رشيد – منضبط ذاتياً.
٦-عادل – حب المساواة .

ونظراً للأهمية القصوى لسلامة تشخيص الأنماط القيادية للرؤساء والزملاء والمرءوسين وغيرهم فإننا نلخص مرة أخري الصفات الأساسي لكل نمط أساسي والأنماط الأكثر

فعالية (في مواقف ملائمة) . والأنماط الأقل فعالية (في مواقف غير ملائمة) ويظهر ذلك في الجدول التالي.

النمط الأساسي	النمط الأساسي في موقف ملائم	النمط الأساسي في موقف غير ملائم
متكامل	منفذ : هو المدير الذي اهتمامه بالعمل وبالناس كبير في موقف ملائم وبالتالي فهو أكثر فعالية، ينظر إليه علي انه قوة تحفيزية كبيرة فهو يقوم بوضع معايير مرتفعة ويعامل كل شخص مختلف إلي حد ما ويفضل عمل الفريق	موفق : هو المدير الذي اهتمامه بالعمل وبالناس كبير في موقف يتطلب اهتمامه بأي منهما فقط وبالتالي فهو اقل فعالية، ينظر إليه علي أنه متخذ قرار ضعيف، لأنه يسمح لمختلف الضغوط في الموقف الذي تؤثر عليه كثيراً، ذلك لأنه يتجنب أو يخفض من الضغوط والمشكلات القريبة أكثر من تعظيم الإنتاج إلي أقصى حد في الأجل الطويل.
متفاني	مستبد خير : هو المدير الذي اهتمامه بالعمل كبير واهتمامه بالعلاقات مع الناس قليل في موقف ملائم لذلك ، وهو بالتالي أكثر فعالية. ينظر إليه علي انه يعرف ما يريد ويعرف كيف يحصل علي ما يريد دون أن يخلق استياء من جانب الآخرين.	مستبد: هو المدير الذي اهتمامه بالعمل كبير واهتمامه بالعلاقات مع الناس قليل في موقف غير ملائم لذلك ، وبالتالي فهو أقل فعالية: ينظر إليه علي انه لا يثق في الآخرين وانه غير بشوش ويهتم فقط بالعمل في الأجل القصير.
مرتبط	منمي : هو المدير الذي اهتمامه بالناس كبير وبالعمل قليل في موقف ملائم لذلك فهو أكثر فعالية: ينظر إليه علي انه يحمل للناس ثقة ضمنية فيهم ويهتم بصفة أساسية بتنميتهم – كأفراد	مبشر : هو المدير الذي اهتمامه بالناس كبير وبالعمل قليل في موقف غير ملائم لذلك فهو أقل فعالية ك ينظر إليه علي أنه يهتم أساسا بتحقيق الانسجام بين الناس
منفصل	بيروقراطي : هو المدير الذي اهتمامه بالناس قليل واهتمامه بالعمل قليل في موقف ملائم لذلك فهو أكثر فعالية :ينظر إليه علي أنه يهتم أساساً باللائحة في حد ذاتها لرغبته في السيطرة علي تلك المواقف باستخدام (اللائحة) ويكون حرفياً .	هارب : هو المدير الذي اهتمامه بالناس قليل واهتمامه بالعمل قليل في موقف غير ملائم لذلك ، فهو أقل فعالية : ينظر إليه علي أنه غير ملتزم وسلبي .

الفصل الثاني
القيادة التحويلية في المجال الرياضي

- مقدمه
- التطور التاريخي لمصطلح القيادة التحويلية ومفهومها
- القيادة التحويلية في الثقافة الإسلامية والمنهج النبوي
- مفهوم القيادة التحويلية:
- وظائف (مهمات عملية القيادة التحويلية)
- عناصر وأبعاد القيادة التحويلية:
- أدوار القائد التحويلي
- أنماط القيادة التحويلية
- خصائص القائد التحويلي
- نماذج واستراتيجيات القيادة التحويلية للتغلب على ضغوط العمل بالمجال الرياضي
- التحديات التي تواجه تطبيق القياة التحويلية في المجال الرياضي
- موقف القائد التحويلي من التحديات المستقبلية في المجال الرياضي
- إمكانية تطبيق القيادة التحويلية في المجال الرياضي

مقدمه:

القيادة التحويلية تعد عملية مستمرة، يسعي من خلالها القائد إلي تغيير النظام بناء على قيم أخلاقية، مع التركيز على حفز وإلهام التابعين، والإهتمام بالفروق الفردية، والحث على التشجيع الإبداعي، سعياً إلى تحسين وتطوير الأداء بما يخدم الصالح العام للجميع، وعلى ذلك فإن القيادة التحويلية هي سلاح الأمن للمنظمة للقيام باداء يفوق التوقعات فهي تعمل على تحفيز التابعيين وإثارة حماسهم، وتفجير الطاقات الكامنة لأداء أعمال مبتكره، بما يدفع عجلة الإنتاج والتنمية نحو الأمام، من أجل مواكبة التغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المنظمة.

وحازت القيادة التحويلية في الآونة الأخيرة وخصوصا في المجال الرياضي على إهتمام واسع النطاق بين الكاتبين والممارسين في مجال السوك التنظيمي كنمط قيادي يحث التابعين لإنجاز أكثر مما هو متوقع ويري بعض من العلماء أن نظرية القيادة التحويلية من أكثر نظريات القيادة تأثيراً وأنتشرا في العقود القليلة الماضية، حيث تسعي تلك النظرية لتفسير التأثيرات غير العادية لبعض القادة على سلوكيات تابعيهم.

وترتكز القيادة التحويلية على النواحي العاطفية حيث يناشد القائد التحويلى تابعية ويستثير دوافعهم لتحقيق مستويات أداء تفوق التوقعات، ويبذل القائد التحويلي المزيد من الجهد فيما يتعلق بإستثارة فكر تابعية ودافعيتهم ومرعاة الإعتبارات الفردية بينهم.

والقادة التحويلين هم القادة القادرون على رفع دوافع الأفراد وأعمالهم من المستوى الشخصي إلى المستوى الجماعي أو التنظيمي وهذا يعنى أن يوجه القادة التحويليون الأتباع نحو تركيز الإهتمام تجاه المصالح الجماعية وفى نفس الوقت يجعلهم يشعرون بالفاعلية لخدمة وتحقيق هدف الجماعة والمنظمة.

التطور التاريخي لمصطلح القيادة التحويلية ومفهومها

- أول ظهور للمصطلح في الكتب العلمية المتخصصة في مجال القيادة لمصطلح القيادة التحويلية في كتاب «القيادة الثائرة لمؤلفه «جيمس فيكتور داونتون، وكانت جذور الفكرة لدى جيمس ماك جروجر بيرنز حيث انطلق العالم الأمريكي د.جيمس ماكجروجر بيرنز في العام ٦٩٧١ م من مصطلح القيادة التحويلية المستخدم سابقاً منذ العام ٦٩٧٣ م في كتاب القيادة الثائرة لداونتون، ولكنه أوضح الفكرة الحقيقية للقيادة التحويلية على أنها القيادة بالإقناع أي القيادة وتحريك الناس ليس انطلاقاً من سلطته عليهم، حيث اعتبر بيرنز أن المهام الرئيسية للقائد هي تحقيق التغيير، وأن التغيير يتطلب قيادة مقتنعة به، وأن المقدرة على التعامل مع التغيير بأسلوب فعال يتطلب أسلوباً قيادياً أطلق عليه بيرنز مصطلح)القيادة التحويلية(الذي صار دارجاً بعده، ليدل على هذا النمط من القيادة.

• بهذا تكون فكرة بيرنز قد انطلقت من إدارة التغيير الحقيقي في المؤسسة الذي يؤدي إلى تطورها والارتقاء بها نحو الأفضل، والعنصر المراد تحريكه، واحداث التغيير به، هو قناعة العاملين، لئلا يكون التغيير للأحسن في المؤسسة مجرد حدث قام به قائد يحمل فكرة التغيير، والتغيير هو قناعة راسخة وماثلة في نفوس المرؤوسين الذين يسيرون بالعمل نحو التغيير والتطوير، ولو لم يكن لهم قائد يمتلك مفاهيم قيادة التغيير، فقناعاتهم الراسخة، وفهمهم الملهم، سيؤدي بهم إلى إحداث نفس التطوير والتغيير في المؤسسة. ونجد أن محتوى نظرية بيرنز للطريق إلى إحداث التغيرات الكبيرة يمر عبر التحكم في سلوكيات العاملين وقناعاتهم، فتكون سلوكيات العاملين، وأفعالهم الظاهرة هي المتغير التابع، وقناعاتهم الداخلية هي المتغير المستقل المراد دراسته وتحليله والتحكم به، ومن ثم توجيهه نحو دفع السلوك وادامته نحو تحقيق الهدف، وهذا هو معنى التحويل.

• وعن تجربته في مجال القيادة بالقيم، قال جيمس بيرنز في كتاب النظرية العامة للقيادة، عندما دخلت مجال التأليف والكتابة في الأبحاث القيادية، وجدتني مضطراً إلى التزود من علم النفس بموضوع الدافعية الذي يعتبر القوة المركزية والرئيسية المحركة للقيادة، ومن الفلسفة وعلومها التي زودتني بالأساس الخلقي والقيمي للقيادة

• وأضاف العالم باس إلى مفهوم القيادة التحويلية التي خرج بها بيرنز كمدخل جديد للقيادة في المجال السياسي إضافةً أكثر عمقاً، حيث تكلم عن القيادة التحويلية بأنها تسعى إلى النهوض بشعور التابعين من خلال الاحتكام إلى أفكار، وقيم خلقية، مثل: الحرية، والعدالة، والمساواة، فسلوك القائد التحويلي يبدأ من القيم والمعتقدات الشخصية لذاته، وليس على تبادل المصالح مع المرؤوسين، والقائد التحويلي يتحرك من خلال نظم قيمية راسخة داخله، سماها باس: «القيم الداخلية».. وإن القيم الداخلية عند باس لا يمكن التفاوض عليها، أو تبادلها بين الأفراد، بل هي معايير شخصية راسخة في سلوك القائد وتصرفاته، ومن خلالها يستطيع القائد التحويلي التأثير المثالي في أتباعه.

• بعد ذلك طور باس مفهوم القيادة التحويلية من خلال أربعة أبعاد، هي: الكاريزما أو التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الإثارة الفكرية، والاعتبارات الشخصية .وإن جهود باس لتطوير المفهوم من خلال الأبعاد الأربعة السابقة قدمت لجهود أكثر عمقاً من ذي قبل، فقد جعل من الإمكان الحديث عن قياس مدى امتلاك القادة في المؤسسات المختلفة مهارات القيادة التحويلية وأبعادها، وبالتالي توالت الدراسات المتنوعة لقياس مدى تطبيق القيادة في المؤسسات المختلفة لمفاهيم القيادة التحويلية وأبعادها ومهاراتها، والتي انطلقت من جهود باس وأفوليو.

• وقد طور باس بالاشتراك مع العالم أفوليو في العام ٦٩٩٤ م الجهود المبذولة في مجال

تطوير القيادة التحويلية، حيث قاما ببناء أول استبانة لقياس الأبعاد الأربعة للقيادة التحويلية، وقد عرفت تلك الاستبانة باسم المقياس متعدد الأبعاد للقيادة وقد استخدم كثير من الكاتبين هذا المقياس في دراساتهم العلمية، لقياس واقع ممارسة القادة في مجال الدراسة لأبعاد القيادة التحويلية، وربطوها بعدة متغيرات أخرى، مثل: الرضا الوظيفي، والفعالية التنظيمية، العدالة التنظيمية، وثقة العاملين، مبادئ إدارة الجودة الشاملة، والإبداع الإداري، التنمية المهنية، تمكين العاملين، العلاقات الاجتماعية، والمناخ الاداري الإبداعي، وغيرها من الدراسات والأبحاث.

القيادة التحويلية في الثقافة الإسلامية والمنهج النبوي:

أن ما هو موجود في المنهج القيادي لدى القادة المسلمين العظماء الذين يأتي على رأسهم القائد العظيم محمد صلى الله عليه وسلم، والذين سطروا أمثلة مشرقة للسلوك القيادي في مجال القيادة التحويلية والقيادة الشورية وعملية اتخاذ القرارات وغيرها.

فالنبي القائد محمد صلى الله عليه وسلم يعد أعظم قائد تحويلي على مر التاريخ، يشهد بذلك سلوكه القيادي المتميز، وخصائصه القيادية العظيمة ، فالمهمة العظيمة التي أوكلت إلى النبي محمد صلى الله عليه وسلم لم يكن من السهل لأي إنسان أن يقوم بها، حيث كانت المسئولية جسيمة، وأعباؤها ثقيلة، فقد أوكلت إلى خاتم النبيين صلى الله عليه وسلم مهمة تحويل المجتمع الكافر المعظم للأصنام إلى مجتمع مسلم يوحد الله سبحانه وتعالى ويعبده على بصيرة، ولكون النبي العظيم محمد صلى الله عليه وسلم يتمتع بخصائص وصفات عديدة لا تتوفر في غيره من بني البشر، فقد قام بحمل الأمانة خير قيام وتحقق له الهدف، وتمكن بنصر من الله من قهر الكفر ورفع لواء الإسلام خفاقا في الجزيرة العربية كلها ولم يغادر الحياة الدنيا حتى أكمل الدين مصداقا لقوله تعالى «اليوم أكملت لكم دينكم وأتممت عليكم نعمتي ورضيت لكم الإسلام ديناً» (المائدة الأية ٣)

إلى أن تشكيل الرؤية هي من أهم عناصر القيادة التحويلية ولذلك نجد أن الرسول عليه الصلاة والسلام استخدم أسلوب القيادة التحويلية، إذ كان صلى الله عليه وسلم دائم التذكير بالآخرة وهي الرؤية النهائية للمسلمين, وها هو الرسول القائد عليه الصلاة والسلام يحث المسلمين على الجهاد

حيث أن الرسول صلى الله عليه وسلم كان القدوة والمثل الأعلى لأصحابه وقد أثبت ذلك القرآن الكريم في قوله تعالى} لقد كان لكم في رسول الله أسوة حسنة{.... (الأحزاب أية٢١)

وقد تميزت شخصيته صلى الله عليه وسلم بالمهابة والتقدير والاحترام وكيف لا وقد كان خلقه القرآن، وعن قوة شخصيته صلى الله عليه وسلم يقول عليان لقد كان رسول الله صلى الله عليه وسلم مثالا للشخصية القوية، مهابا في طلعته ولكن كان رسول الله صلى الله عليه وسلم في نفوسهم أهيب، وفي أعينهم وكانت هيبته في قوة شخصيته مع تواضعه المعروف وتؤكد كتب السيرة النبوية انه كان صلى الله عليه وسلم إذا أمر أصحابه بأمر بدأ بتطبيقه على نفسه، يقول صلى الله عليه وسلم « خيركم خيركم لأهله وأنا خيركم لأهلي « رواه ابن ماجه.

مفهوم القيادة التحويلية:

نظرا لمواكبة المنظمات الرياضية للتطورات وزيادة التعقيدات في بيئة الأعمال بكافة جوانبها والحاجة إلى التغيير الشامل وتنشيط العلاقات التفاعلية بين القائد والتابعين تحول التفكير إلى أنماط قيادية أكثر ملاءمة ومنها القيادة التحويلية التي تقوم على القيادة بالتحفيز، فالقادة التحويليون يوفرون محفزات غير إعتيادية لأتباعهم ترفع الروح المعنوية وتنشط سيادة القيم وتثير تفكيرهم نحو إيجاد معالجات جديدة وإبداعية للمشكلات التي تواجههم أثناء تنفيذ أعمالهم، ويشعر المرؤوسون بالثقة والولاء والإعجاب والإحترام لقائدهم، والقائد يستطيع تحفيز مرؤوسيه بتنشيط إنتباههم تجاه الأمور المهمة والأساسية، وكذلك تجاه قيمة عملهم ومكانته بإعتبار أن أهداف المنظمة مكملة لأهدافهم.

ومن هنا جاء إهتمام الكاتبين بنمط القيادة التحويلية التي يمكن تعريفها على أنها قدرة القائد على إيصال رسالة المنظمة ورؤيتها المستقبلية بوضوح للتابعين وتحفيزهم من خلال إظهار سلوكات أخلاقية عالية وبناء ثقة وأحترام بين الطرفين لتحقيق أهداف المنظمة.

وتدعو القيادة التحويلية إلى التغيير والتطوير الدائمين في المنظمة لمواجهة التطورات في البيئتين الداخلية والخارجية ويتطلب مثل هذا التغيير قيام القيادة التحويلية بثلاث فاعاليات أساسية هي:

- توليد رؤية متجددة تجاه المستقبل للمنظمة على أن تمتد هذه الرؤية إلى جميع الأجزاء والوحدات في المنظمة.
- إحداث القبول الجماعي لكل ماهو جديد وحديث من قبل المعنيين في المنظمة.
- توفير كل ماهو مطلوب لإحداث التغيير في عموم المنظمة سواء كان ذلك على صعيد المستلزمات التقنية أو المالية أو التسويقية أو الإدارية.
- القائد التحويلي بأنة «القائد الذي يرفع من مستوى التابعين من أجل الإنجاز والتنمية الذاتية، وهو الذي يستثير في التابعين مستوي أعلى من الوعي بالقضيا الرئيسية في الوقت الذي يعمل فية على زيادة ثقة التابعين في أنفسهم، وبالتالي فإنة يغير أهدافهم من مجرد حرصهم وإهتمامهم على البقاء على قيد الحياة إلي أهتمامات خاصة بالإنجاز العالي وبالتقدم وبالتنمية.

والقيادة التحويلية تعرف بأنها القيادة التي تعمل توسيع إهتمامات المرؤوسين وتنشيطها وتعميق مستوي إدارك هؤلاء الموظفين للنظر إلى ما هو أبعد من إهتماماتهم الذاتية من أجل الصالح العام للمنظمة.

والقائد التحويلي هو القائد الملهم الذي يستخدم إبداعه وإلهامه في التأثير في تابعية من خلال التحدث إليهم حول كيفية الأداء ويثقفهم ويستخدم الكثير من الوسائل غير الإعتيادية لتجاوز الواقع الذي يذخر بالأخطاء محاولا تغييره من خلال التابعين.

وتعرف القيادة التحويلية بأنها نمط من القيادة يسعى القائد من خلاله إلى الوصول إلى الدوافع الكامنة والظاهرة لدى الأفراد التابعين له، ثم يعمل على إشباع حاجاتهم، وإستثمار أقصى طاقاتهم، بهدف تحقيق تغيير مقصود.

ومما سبق يمكن تعريف القيادة التحويلية بأنها: الأسلوب الذي يتبناه القائد للتأثير في سلوك مرؤوسيه أفراد كانوا أو جماعات في ضوء إمتلاكه لرؤيا واضحة المعالم معبرة تعبيرا صادقا عن رسالة المنظمة و أهدافها, و قدرته على خلق الإثارة في مرؤوسيه على النحو الذي يكسب به ثقتهم وولائهم ويحفزهم نحو إدراك تلك التغييرات و قبولها والإلتزام بها.

وظائف (مهمات عملية القيادة التحويلية):

- إدراك الحاجة إلى التغيير:

ويظهر ذلك من قدرة القائد على إقناع الآخرين بالحاجة إلى التغيير، وإستثارة عقول العاملين لتجديد أهدافهم وتطوير إحتياجاتهم، وبالتالي قبول أفكار التغيير ودعمها ويسعى القائد التحويلي للوصول بأتباعه إلى تحقيق إنتاجية عالية تفوق الأهداف وتفوق ماهو متوقع منهم ومن المنظمة، فالقائد التحويلي عنصر تغيير، ومحب للمخاطر المحسوبة لا يحب الإستقرار الذي لايؤدي إلى التطور، كما أنه يتصرف على ضوء القيم والأخلاقيات الإجتماعية، وينظر إلى التعلم على أنه لاينتهي، لذا يجب أن يتعلم كل منا من أخطائه بقدر ما يتعلم من أخطاء الأخرين.

- صياغة الرؤية والرسالة:

تتطلب القيادة هنا لرؤية، وتمثل الرؤية القوى التي توفر معنى وغاية للعمل الذي تقوم به المنظمة، والقادة التحويليون قادة لهم رؤية، والرؤية أساس لعملهم. ويشكل صياغة وإيصال رؤية واضحة عن الوضع المستقبلي المرغوب فيه خطوة جوهرية لإنجاح التغيير وتعد صياغة وإيصال الرؤية من قبل القادة أحد العناصر الأساسية لإدارة التغيير الناجح، والقائد التحويلي يحلم بأن يرتقي بالعملاء والعاملين والمنظمة إلى مستوى الطموح الذي يرى أنه سيحقق للجميع

نقلة حضارية، تتحقق من خلالها الحاجات الصحيحة في النهاية حيث يحتاج الأفراد لمعرفة كيفية أسباب تبّني التغيير وأثاره.

- إختيار نموذج التغيير ومساراته:

يتمثل النموذج المناسب للتغيير في المنظمة في تلك الأفكار التي سبقت تجربتها وأثبتت فعاليتها تحت ظروف مشابهة، والتي تكون ملائمة للظروف والواقع العملي الذي تعيشه المنظمة كما أن المسارات المناسبة تتحدد من خلال وضع الأولويات والخيارات بالشكل الذي يخدم التنظيم ويحقق أعلى فعالية ممكنة.

- صياغة الإستراتيجية الجديدة:

لتحقيق الرؤية التي رسمها القائد التحويلي والرسالة التي أعدها، فإنه يحتاج إلى وضع إستراتيجية جديدة تأخذ بالحسبان التهديدات المتوقعة والفرص المتاحة، ونقاط القوة والضعف والتي يكون بإستطاعتها مواجهة المنافسين والتفوق عليهم، وتستلزم الإستراتيجية الفعالة للتغيير إيجاد تحالف مع مجموعة من الأفراد وإعطائهم سلطة لقيادة التغيير والعمل بصورة جماعية كفريق عمل، بالإضافة إلى الحاجة لإستخدام كل الوسائل الممكنة لإيصال وشرح الرؤية الجديدة والإستراتيجية والتأكيد على أهمية إيجاد أداة تشكل نموذجا لتوجيه السلوك المتوقع لجميع العاملين.

- تعبئة الالتزام من خلال ثقافة المنظمة:

إن تحقيق الرؤية والرسالة والإستراتيجية، لا يمكن أن يتم في ظل الأداء والثقافة التنظيمية السائدة مهما كانت مناسبة، لأن الوضع أصبح مختلفا تماما، وأصبح يتطلب إلتزاما برؤية ورسالة إستراتيجية جديدة، وهكذا فإن على القائد التحويلي أن يكون قادرا على ترويج أفكاره المتمثلة في الرؤية والرسالة والإستراتيجية الجديدة على العاملين معه، ليس هذا فقط وإنما عليه أن يخلق الحماس لديهم لتبني تلك الأفكار، وهذا لن يأتي إلا إذا أوجد القائد ثقافة جديدة، وعزما أكيداً من العاملين على تبنيها، فنجاح التغيير على مدى إلتزام وقناعة القيادة الإدارية في المنظمة بضرورة الحاجة لتبني برنامج للتغيير، من أجل تحسين الوضع التنافسي للمنشأة، وهذه القناعة يجب أن تترجم في شكل دعم ومؤازرة فعالة من خلال توضيح الرؤية وإيصالها لجميع العاملين في المنظمة، والحصول على الولاء وإلتزام المديرين في المستويات الوسطى لتنفيذ التغيير.

ومما سبق يري الكاتب أن وظائف القائد التحويلي ترتكز حول إدارة عملية التغيير، والتي يقوم بها من أجل الوصول بالمنظمة إلى العالمية مستخدما في ذلك قوة التأثير والقيم الأخلاقية والتحفيز والتشجيع الإبداعي والإهتمام بمراعاة الفروق الفردية، على أن تشتمل

عملية التغيير البيئة الداخلية والخارجية، فعملية التغيير بالنسبة للقائد التحويلي هي الخط الفاصل بين النجاح والفشل.

عناصر وأبعاد القيادة التحويلية:

يعمل القادة التحويليون كثيراً وعن قرب مع زملائهم ومرؤوسيهم أكثر من أن يضعوا تبادلات أو إتفاقات، حيث أنهم يتصرفون بطرق متعددة لتحقيق نتائج أفضل من خلال توظيف واحد أو أكثر من العوامل الأربعة للقيادة التحويلية:

- العامل الأول: التأثير المثالي (الجاذبية) (charisma) Idealized Influence:

القادة التحويليين يتصرفون بطريقة تجعلهم قدوه لمرؤوسيهم، ويتم إحترامهم والثقة فيهم والإعجاب بهم، والمرؤوسين يحاولون تقليد القادة الذين يظهرون أمامهم كما لو أنهم يملكون قدرات غير عادية وأن لديهم القدرة على تخطى المخاطر وينظر إليهم على أنهم يفعلون الأشياء الصحيحة وأن لديهم أعلى المعايير الأخلاقية، والتأثير المثالي هو ذلك الذي يشجع المرؤوسين على النظر إلي القائد كنماذج للدور، ويتمثل جوهر التأثير المثالي (الكاريزمي) في خلق القيم التي تلهم وتوفر معاني العمل للمرؤوسين.

ويعد مفهوم التأثير المثالي شديد الإرتباط بمفهوم الكاريزما والقيادة الكاريزمية فالكاريزما هي مجموعة الصفات والسلوكيات التي يصبح القادة بمقتضاها مثل عليا يحتذي بها من قبل المرؤوسين، إلى جانب إنهم يكونون محل إعجاب وتقدير وثقة الأخرين، فالقائد الكاريزمي يتوفر لديه درجات مرتفعة من المثابرة والروح المعنوية والقيم الأخلاقية التي تجعل الجميع يلتفون حولة ويتأثرون بة إلى جانب مقدرتة على الأرتقاء بقيم المرؤوسين من خلال توفير الرؤية المثالية والأحساس العميق بالرسالة وعدم أستخدامة للسلطة الرسمية بما يحقق مصالحة الشخصية.

- العامل الثاني: الدافعية الإلهامية Inspirational Motivation:

القادة التحويليون يتصرفون بطريقة تحفز وتلهم من حولهم من خلال تقديم المعاني والتحديات إلى أعمال المرؤوسين، وهنا تظهر روح الفريق في العمل ويظهر التفاؤل، فالقادة يجعلون المرؤوسين في حالات رؤية جذابة للمستقبل فهم دائما ما يقومون بعمل التوقعات التي يريد المرؤوسين الوصول اليها وبالتالي يكون هناك رؤية مشتركة لتحقيق الأهداف المنشودة.

- العامل الثالث: الاستمالة الذهنية Inspirational Stimulation:

القادة التحويليون يحفزون جهود المرؤوسين لتكون جهود إبداعية من خلال تساؤلات إفتراضية، ومن خلال إعادة صياغة المشاكل والأوضاع القديمة وتناولها بطرق جديدة وبالتالي

فهي تشجع الأبداع من خلال تشجيع جهود العاملين الفردية لتقديم أفكار جديدة وتطوير طرق فريدة لحل المشكلات التي يكونون على دراية وإحاطة بها، ولا يوجد نقد عام لأخطاء الأفراد العاملين عند تجربتهم لطرق جديدة بسبب أنها مختلفة مع أفكار القادة.

- العامل الرابع: الإعتبارات الفردية Individualzed Consideration

القادة التحويليون يبدون أهتمام خاصا للإحتياجات الفردية لكل المرؤوسين وذلك للوصول للإنجاز والتطوير من خلال قيامهم بالعمل كمدربين، والمرؤوسين وزملائهم يخطون خطوات ناجحة أكثر من المتوقع نحو تحقيق النجاح، وعادة فإن الإعتبارات الفردية يتم التعامل معها عند وجود فرص تعليم جديدة وذلك في إيطار مناخ من الدعم من الأفراد.

- العامل الخامس: التمكين Empowerment

القائد التحويلي هنا ينبغي أن يكون قادرا على أن يمكن الأخرين من خلال دعمهم والتعاطف معهم, والتعبير عن الثقة بهم بأن يعطيهم الأحساس بأنهم يعاملون كأشخاص متميزين, آى يجب أن يتم تفويضه سلطة إتخاذ القرار للعاملين في الصفوف الأمامية, ولكي يتم تمكينهم للإستجابة بصورة مباشرة لطلابات العملاء ومشاكلهم وإحتياجتهم, وهذا يتطلب التخلى عن النموذج التقليدي للقيادة الذي يركز على التوجية والتحول إلى قيادة تؤمن بالمشاركة والتشاور. وهناك أربع سلوكيات يجب أن يتمتع بها القادة لكي يكونوا قادرين على ترتيب قيم التابعين، وشجيع كلاً من التغيرات الشخصية والتنظيمية، وتجاوز التوقعات المبدئية، كما أن الإهتمام بالنواحي الفردية يرتبط أرتبطاً وثيقاً بشكل إيجابي بالإبداع، فعندما يبرز القادة الإهتمام بالتابعين ويظهرون لهم الدعم والتعاطف وتشجيع التنمية الذاتية فإن ذلك ينتج عنة أثر على مستوي الإبداع لدي التابعين وبالتالي ينعكس على مستوي الأداء وتتمثل هذه السلوكيات في الأتي:

- التأثير المثالي
- التحفيز الإلهامي
- الإهتمام بالمشاعر
- التشجيع الابداعي.

ويري الكاتب: أن القائد التحويلي الناجح هو الذي يمتلك العصا السحرية ذات التدرج الرباعي، المتمثل في التأثير المثالي، والتحفيز الالهامي، والإهتمام بالمشاعر الفردية، والتشجيع الإبداعي، بما يحقق الأهداف المنشودة وأعلي مستويات من الأداء وذلك من خلال:
- قدرة التأثير على التابعين بما يمتلك القائد من رؤية ورسالة واضحين.
- إستخدام الرموز والشعارات لإثارة حب التحدي والمشاركة في تحقيق الأهداف وتعزيز روح الفريق لتوجيه جهود العاملين.
- إشباع الإحتياجات المادية والمعنوية للتابعين، ومراعاة الفروق الفردية.
- تشجيع الأفكار المبتكرة وتبني طرق ومداخل جديدة لحل المشاكل.

أدوار القائد التحويلي:

في ظل المستجدات التي تعيشها المنظمات الحديثة وفى ظل التحولات في عصر المعرفة, كان من الطبيعي أن يطرأ تعديل جوهرى على دور القيادات في مختلف المنظمات, وأنطلاقا من أن الجامعة كغيرها من المنظمات تعيش حالة من التطور والتغيرات السريعة, فإنها بحاجة إلى قيادة جديدة قادرة على أن تقوم بأدوار قيادية تختلف عن الأدوار التقليدية للقيادات بما يتناسب مع المرحلة التي يمر بها العمل الجامعي, بإعتبار القيادة التحويلية من أكثر الأنماط القيادية ملاءمة لطبيعة الجامعات فإن من أهم أدوار القائد التحويلى بها ما يلي:

١- دور المبتكر: The Inventor وهو الذي يضطلع بتوفيق وتوحيد الإتجاهات والمعلومات لينتج عنها أفكار ونماذج وخطط تغيير.

٢- دور المجدد: The Entrepreneur وهو الذي يركز على الكفاية التنظيمية والفعالية ويحدد النقاط الحساسة وإحتمالات المستقبل, ويبحث عن الفرص والمزايا الناجمة عنها.

٣- دور الموفق/الموحد: Th Integrator وهو الذي يوحد جهود المقاومين ويجمع المؤيدين لدعم التغيير, ويحرص على كسب التقبل الشخصي والتقبل الجماعي لبرامج التغيير, ويضلع بربط العلاقة بين الخطط العملية والخطط الاستراتيجية والجوانب التنظيمية.

٤- دور الخبير: The Expert وهو الذي يضلع بمسئوليات المعلومات الفنية, والمهارات المطلوبة من أجل التغيير, ويستخدم المعلوات بمهارة ويقوم بعرضها وشرحها بطريقة منطقية.

٥- دور المدير: The Manager وهو الذي يقوم بتحديد الأولويات وتبسيط الإجراءات, ويقوم بتنمية مهارات الأخرين مع التأكد من إنجاز الأعمال بالتكلفة القياسية.

٦- دور الكفيل: The Sponsor وهو الذي يتأكد من تعضيد ومساندة الإدارة العليا للتغيير, ويزاول الإتصالات بفعالية.

وهناك أدوار اخري القادة التحويلين يمكن أن تنحصر في مجموعة من المهارات اللازم توفرها ومن أهمها:

- الوعي بالذات: وهي قدرة القائد على إدارك ذاتة حتي يستطيع أن يقيس الفجوة بين الوضع الحالى والوضع الذي يرغب في الوصول إلية.

- التنظيم الذاتي: وهي قدرة القائد على التحكم في سلوكياته وتغييرها وضبط النفس وقوة الإرادة والتكيف والتعليم ومن خلال ذلك يستطيع القائد سد الفجوة بين ما هو كائن وما يجب أن يكون في قدراتة ومهاراته.

- الطاقة الإيجابية: ترتبط الطاقة الإيجابية بالنظرة التفاؤلية للفرد، والتي تعتبر حيوية لإستثارة الأخرون ويكونوا قادرين على بناء الالتزام لدى الآخرين.

- التكامل والإلتزام: القادة الذين يتسمون بالتكامل والإلتزام والنزاهة ينالون ثقة وإحترام الآخرين، ويكونوا قادرين على بناء الدافعية لديهم.

- الوعي الإجتماعي والعلاقات الشخصية: آى قدرة القائد على التعاطف والإحساس بالآخرين، وإحترام مشاعرهم، والقدرة على الأستماع والتكيف مع الآخرين.

أنماط القيادة التحويلية:

وعلى الرغم من التداخل بين هذه الأنماط وعدم وجود ما يمكن أن يطلق عليه بالحدود القاطعة فيما بينها يمكن تناول بعضها بشيء من التفصيل بغرض إلقاء مزيد من الضوء عليها، وذلك على النحو التالي:

أ- القيادة العقلانية	Intellectual Leadership
ب- القيادة الإصلاحية	Reform Leadership
ج - القيادة الثورية	Revolutionary Leadership
د- القيادة البطولية	Heroes Leadership
هـ - القيادة الإيديولوجية	Ideologues Leadershi

- القيادة العقلانية Intellectual Leadership

مصطلح « عقلي «Intellectual في هذا الإطار يستخدم للإشارة إلى تبنى أفكار ومعارف وقيم معينة كما يتناول بشكل نقدي قيمًا وأهدافاً وغايات تتجاوز الحاجات العملية السريعة، فالشخص الذي يتعامل مع الأفكار والبيانات التحليلية وحدها يعد منظاراً، اما الذي يتعامل مع الأفكار المعيارية فيعد معلمًا أخلاقيًا وأما الشخص الذي يتعامل مع نوعية الأفكار ويعمل على التوحيد بينها من خلال تصور منظم فيعد عقلانيًا والقائد العقلاني هو ذلك الشخص الذي تتوافر لديه القدرة على تغيير المجتمع من خلال تقديمه لأفكار ونظريات جديدة وتعد القيادة العقلانية قيادة تحويلية لأنها تؤدى إلى تغيير الأفكار والفلسفة.

- القيادة الإصلاحية Reform Leadership

تعد قيادة الحركات الإصلاحية أكثر أنماط القيادة تطلبًا لمهارات أساسية إستثنائية بسبب الحاجة إلى تأييد قوى من الأتباع لإحداث تغيير ذي مغزي في الوضع القائم، ولكي يكون الشخص قائدًا إصلاحيًا حقيقيًا فإنه لا يحتاج فقط إلى السير بالتدريج ولكن إلى أن تكون لديه أيضًا الرغبة في إصلاح المجتمع أو على الأقل جانب منه. ويمكن إجمال العناصر التي تسهم في فشل القيادة الإصلاحية فيما يلي:

- سوء فهم وتفسير حاجات الأتباع.
- قد لا يشجع البناء الإجتماعي والسياسي على مواجهة القضايا والعمل على حلها.
- غياب الإحساس بالهدف العام.

وعلى الرغم من أن القيادة الإصلاحية تشكل جزءًا من القيادة التحويلية فقد لا يستطيع القائد الإصلاحي تحقيق تغيير إجتماعي ملحوظ، وغالباً ما يحدث ذلك بسبب تقبله للبناء الإجتماعي والسياسي الذي يعمل من خلاله، هذا بالإضافة إلى أن الإصلاح عملية تقع بين التحويلية والإجرائية فهي تحويلية في روحها وإجرائية في إجراءتها ونتائجها، كما أنها لا تسعى من حيث الجوهر إلى تغيير النظم الموجودة تغيراً جوهريًا.

- القيادة البطولية Heroes Leadership:

أن القائد البطل هو القائد الأكثر حكمة والأكثر شجاعة من الآخرين، وهو يحاول غرس هذه الإتجاهات لدى العاملين والناس، وأنه يعرف كل شيء في المنظمة ولدية حل سحري لكل المشكلات، وفى الواقع فإن القادة لا يرتقون إلى هذه السمات ولا يتمكنون من هذه القدرات بمفردهم، وحتي لا يستطيعون أن يصلوا إلى توقعات الناس منهم، ولهذا لامبرر مطلقاً إلى اعطاء القادة وفق هذا التصور الفردي هذه الشهادات والآوسمة كناجحين متفردين.

- القيادة الإيديولوجية Ideologues Leadership:

القائد الإيدلوجي هو قائد يحمل فكر معين وهو قائد كاريزمي، آى لابد من ثقة التابع في إيدلوجية القائد والقبول المسلم بة للقائد والشعور العاطفي نحوه والتماثل معه والمشاركة العاطفية في أهدافه وثقة التابعين في تحقيق الأهداف لذا يعتبر هذا كلة أن القيادة الإيدلوجية قيادة تحويلية لإن القائد هنا ينشر أفكار ويمثل قدوة للتابعين.

ويرى الكاتب: أن أنمط القيادة التحويلية يرتبط إرتباطاً وثيقاً بمجموعة من المزايا التي يتصف بها القادة تتمثل فيما يلي: العمل على تمكين العاملين لتقديم أفضل ما لديهم من أجل تحقيق أهداف المنظمة، وأرتباط القيادة التحويلية أرتباطاً وثيقاً بالأخلاق، وتطوير روح التعاون داخل المنظمة، وإيثار المصلحة العامة على المصلحة الشخصية، وإمتلاك القيم السامية.

خصائص القائد التحويلي:

يمتلك القائد التحويلي عدداً من الخصائص، تمكنة من التأثير في التابعين وإشباع إحتياجتهم ورغباتهم وتحفيزهم لأداء أعمال تفوق التوقعات والأنتقال بالمنظمة إلى الأفضل ولكي يستطيع القائد التحويلي إدارة التغيير وتحويل منظمته نحو الأفضل فإنه ينبغي أن يحوز على عدد من الخصائص منها ما يلي:

- الكاريزما (Charisma): القائد التحويلي هو شخص قادر على خلق رؤية ورسالة للمنظمة وإيصال هذه الرؤية بطريقة تستثير وتدفع المرؤوسين لإعتناقها.

- الثقة بالنفس (Self Confidence): يرى القائد التحويلي أن المبرر من وجوده هو نقل الناس نقلة حضارية، فهو يتمتع بثقة ذاتية عالية، ويتمتع بوعي خال من الصراعات الداخلية, والقدرة على الثبات على الموقف دون الإصرار على الخطأ حتى لا يظهر بالمظهر المتردد أمام اللآخرين.

- الإستمالة الذهنية (Intellectual Stimulation): للقائد التحويلي حضور واضح، ونشاط بدني متفاعل، حيث يشارك الناس مشاكلهم، ويقدم لهم الحلول المناسبة.

- الرؤية (Vision): يستطيع القائد التحويلي التعامل مع الغموض والمواقف المعقدة, والقدرة على التصور وإدراك المتغيرات المحيطة بالمنظمة.

- الإعتبارات الشخصية (Interpersonal Consideration): يسعى القائد التحويلي إلى الوصول بمرؤ وسيه إلى تحقيق إنتاجية عالية تفوق الأهداف وتفوق ما هو متوقع منهم ومن المنظمة.

- الإلهام (Inspiration): القائد التحويلي ينقل للآخرين بوضوح أهمية رسالة المنظمة ويعتمد في ذلك علي إستخدام الرموز والشعارات.

- الحساسية البيئية (Evironmental Sensitivity): القائد التحويلي شديد الواقعية تجاه القيود التي تفرض علية وعلى الإمكانيات المطلوبة لتغير الأشياء، وهو يعرف ما يستطيع فعلة وما لا يستطيع فعله.

- المباديء الأخلاقية (Morality): القائد التحويلي يتجة لإتخاذ القرارات بطريقة تظهر مستويات متقدمة من التفكير الأخلاقي.

وهناك تقسيم اخريري أن اهم خصائص وسمات القائد التحويلي ترتكز على خمس سمات رئيسية:

هذه السمات ليست حكراً على أفراد معينين ولكنها متاحة لكل شخص، وفي أي منظمة أو موقع يقبل فيه تحدي القيادة والتغيير، وقد قدما هذه السمات الخمس الرئيسية لتكون بمثابة دليل عملي وإسترشادي للقادة لكي يتبعوه في محاولة لقيادة وتوجيه الآخرين وتحويل المنظمات للأفضل وتحقيق إنجاز إستثنائي، وتشمل هذه السمات على ما يلي:

- رسم نماذج عملية واقعية (Model the Way) :

يعتبر القادة التحويليين واضحين فيما يتعلق بقيم ومعتقدات العمل كما أن معاييرهم مفهومة للجميع وسلوكهم يتناغم مع قيمهم، وإنهم يجعلون مرؤوسيهم يؤمنون بتحقيق المستحيل ويخططون ويخلقون الفرص لتحقيق النجاح، والقادة التحويليين لا يعتمدون على مجرد الأحاديث البليغة والعبارات الرنانة، بل تكون أفعالهم وإنجازاتهم مثالا يحتذي وتكون سلوكياتهم مطابقة ومحققة لأقوالهم، فهم نموذج لغيرهم من خلال تصرفاتهم اليومية التي تثبت لمرؤوسيهم مدى إلتزامهم بما يؤمنون به ويقولونه.

- الإلهام والرؤية الجماعية (Inspire a Shard Vision) :

يتطلع القادة التحويليين إلى ما وراء الآفق كما أنهم يتطلعون للمستقبل ويتخيلون الفرص الجذابة التي تنتظرهم ويتصورن ما سيكون عليه هذا المستقبل ويؤمنون بأن عمل الأفراد معًا يمكنهم من تحقيق المستحيل، وأن رؤيتهم الواضحة الشفافة للمستقبل تدفعهم للأمام، ومع ذلك فإن الرؤية وحدها ليست كافية بالنسبة للقادة التحويبلين، لذلك فإنهم يملكون القدرة على إلهام أفكارهم للآخرين من المرؤوسين لكي يحصلوا على إلتزامهم، لذلك فإن القادة التحويليين لديهم معرفة بأحلام وآمال وتطلعات ورؤى وقيم المرؤوسين.

- تحدي العملية (Challenge the Process):

إن القادة التحويليين يميلون بطبعهم إلى المغامرة المحسوبة والتحدي الذي يدفعهم دومًا إلى الإبداع والتجديد، فهم رواد للتغيير ويميلون إلى الخروج عن نطاق المألوف إلى استكشاف الغامض، وهم يبحثون عن فرص للإبداع والنمو والتطور، وهم يدركون جيدًا أن كل الأفكار الجيدة لا تأتي بالضرورة منهم، لذلك فإنهم يعرفون جيدًا أن الأشخاص الآخرين القريبين من المشاكل ربما يكونون أكثر قدرة على التوصل إلى حلول لها معنى.وعادة ما تكون مساهمة القادة التحويليين الأساسية هي في إدراك الأفكار الجيدة وفي مساندة تلك الأفكار والاستعداد لتحدي النظام للحصول على منتجات جديدة وعمليات وخدمات ونظم جديدة. ويعرف القادة التحويليون جيدًا أن الإبداع والتغيير يشتملان على التجربة والمخاطرة والفشل، ومع ذلك فهم يواصلون العمل والتحدي ويتعلمون من أخطائهم كما يتعلمون من نجاحاتهم. وعادة ما يبدأ القادة التحويليين بالخطوات الصغيرة التي تحمل مقومات النجاح ويحققون نجاحات وإنتصارات صغيرة في البداية، وعندما تتكرر هذه الإنتصارات الصغيرة فإنها تبني الثقة التي تمكنهم من مواجهة أكبر التحديات.

- تمكين الآخرين من التصرف (Enable Others to Act) :

لا تتحقق الأحلام العظيمة ولا تتحول إلى واقع ملموس من خلال أعمال فرد واحد، إن القيادة التحويلية تعتمد بشكل أساسي على العمل الجماعي، من هذا المنطلق فإن القادة التحويليين يمكنون الآخرين من التصرف واتخاذ القرار ولذلك يمنحونهم الصلاحيات التي تمكنهم من الإبداع في عملهم، والقادة التحويليين يشركون جميع من يعملون في المشروع أو من تهمهم النتائج لأنهم يدركون أنه في منظمات اليوم لا توجد حدود ولا يمكن أن يقتصر التعاون على مجموعة صغيرة من المخلصين، بل يجب أن يشتمل على جميع زملاء العمل والمدراء والعملاء والزبائن والموردين والمواطنين، وجميع من له رؤية في العمل. إن القادة التحويليين يتيحون الفرص للآخرين لأداء عمل جيد، فهم يعرفون جيدًا أن أولئك الذين يتوقع منهم تقديم أفضل النتائج يجب أن يشعروا بشعور القوة والصلاحية الشخصية والملكية، ويدرك القادة التحويليون أن أسلوب التحكم والسيطرة الذي انتهجته الثورة الصناعية لم يعد مطبقًا، لذلك فهم يعملون ليجعلوا الناس يشعرون بالقوة والمقدرة والالتزام ولذلك فإن القادة التحويليين يقوون مقدرة كل فرد على الوفاء بالوعود التي قطعها على نفسه.

- التشجيع (Encourage the Heart)

إن الوصول إلى القمة شاق وطويل، ويشعر الناس بالتعب والملل وعدم القدرة على إكمال الطريق، وأحياناً يتراجعون ويحبطون، وهنا يبرز دور القائد التحويلي في استثارة مرؤوسيه وتشجيعهم ودفعهم لمواصلة تحقيق النجاح، ولا يألوا القائد التحويلي جهدًا في تشجيع مرؤوسيه وإظهار التقدير لمجهوداتهم ومساهماتهم، ويشجعون الاحتفال بالانجازات حتى ولو كانت بسيطة

ويرسلون رسائل شكر وتقدير لمن يستحقو، وهذه الاحتفالات ليست مجرد متعة وتسلية ولكنها تشجي لقلوب الناس وغرس الاطمئنان في نفوسهم، وليس هذا فحسب بل يكون التشجيع بالمكافآت التي ترتبط بالأداء، فعندما يجتهد العامل لرفع الجودة أو تقديم خدمة جديدة أو عمل أي تغيير مؤثر من أي نوع لا ينسى القائد التحويلي أن يحتفل بهذه المناسبة ويكافئ العامل لأن هذا الاحتفال وتلك المكافأة تنمي روح الجماعة والانتماء والتلاحم في الأوقات العصيبة للمنظمة. والجدول التالي يوضح السمات المصاحبة لابعاد القيادة التحويلية.

السمات المصاحبة لابعاد القيادة التحويلية

ابعاد القيادة التحويلية	السمات المصاحبة	
التأثير المثالي (الكاريزما)	الرؤية الاحترام مشاركة المخاطر ٦٨ القوة	الثقة الصدق التكامل
الحفز الالهامي	الحماس الالتزام بالأهداف النصح والاقناع	الاتصالات الرؤية
الحفز الفكري (الاستمالة الذهنية)	العقلانية الابداع	حل المشكلات التعزيز
الاعتبارات الفردية	الاهتمام الشخصي المتابعة التمكين	المساواة الاستماع

وهناك تقسيم اخر يري أن هناك ستة خصائص للقائد التحويلى يمكن حصرها على النحو التالي:

١- القدرة على التركيز والانتباه: يتصف القائد التحويلي بقدرته على إعطاء الانتباه للآخرين، إضافة إلى التركيز الدقيق على التفاصيل ذات الأهمية، وخبرتة في التعامل مع المواقف التي يصعب التنبؤ بها.

٢- تحمل المخاطر: تعتبر الشجاعة والقدرة على تحمل المخاطرة من أهم السمات التي يتحلى بها القائد التحويلي، والشجاعة التي تتجسد في المواقف الثابتة والواضحة التي يتحمل القائد من اجلها المخاطرة، إضافة إلي مواجهة الحقائق مهما كانت وكشفها للآخرين.

٣- الثقة بالنفس والاخرين: أن العلاقة بين القائد التحويلي والآخرين قائمة على الثقة المتبادلة، ويعود ذلك إلي سعية الحثيث في سبيل الوصول إلي الأهداف والذي لا يكون بمعزل عن الإحساس بالآخرين ومشاركتهم في العمل عن طريق تفويض بعض الصلاحيات وفي صنع القرارات.

٤- احترام الذات: إن القيم والمبادىء التي يتحملها القائد التحويلي هي التي تتشكل في ضوئها أقوالة وأفعالة، فهو يؤمن بأن الفعل أبلغ من القول، وأن انسجام الأفعال مع الأقوال هو مصدر الثقة والاحترام والتقدير والولاء الذي يمنحة الاخرين له، وهذه الامور تعتبر سلاح القائد في عملية التغيير.

٥- القدرة علي الاتصال: يمتلك القائد التحويلي القدرة على توقع وتنبؤ ما يمكن أن تؤول إلية الأمور ويحاول أن يقوم بالإجراءات اللازمو حيال تلك التوقعات، فهو يستطيع التواصل مع الآخرين بشكل فعال ميتنداً في دلك على رؤيتة الواضحة لما يجب القيام مستقبلاً.

٦- الإحساس بالآخرين: يسعي القائد التحويلي إلي جعل عامليه أكثر قيمة ومعنى من خلال العمل على الارتقاء بمستوى كفاءتهم وفاعليتهم في أداء أعمالهم، فضلا عن ذلك فإنه يعمل على إيجاد درجة عالية من الانسجام والتعاون بين الأفراد والجماعو ورفع الروح المعنوية بين اعضائها.
وعلى ذلك فان الكاتب يري: أن خصائص القائد التحويلي، قد تتبلور في كونه الوقود المحرك للتابعين، بما يملكه من مهارات الاتصال والتنظيم وادارة التغير وتحديد الاهداف والتدريب والتعلم والثقة والرؤية الواضحة والتنبؤ والمعرفة ومواجهة المشكلات بما يمكن في التاثير في التابعين بشكل فعال لتحقيق مستويات عالية من الاداء لنقل المنظمة من حالة الركود إلي حالة الازدهار ومواكبة التطور.

نماذج واستراتيجيات القيادة التحويلية للتغلب على ضغوط العمل بالمجال الرياضي:

تعبر نماذج القيادة التحويلية بالمجال الرياضي للتغلب على ضغوط العمل عن الممارسات الاجرائية للقيادة باعتبارها تطبيقات عملية في اطر نظرية للقيادة التحويلية.

اولا: نموذج ليمنغ: Leaming

يعرض ليمنغ مباديء عملية لتطبيق القيادة التحويلية في قيادة الادارات والتي يجب على الادرات العليا اذ ارادوا أن يحققوا النجاح والتميز لاداراتهم فلابد أن يبادروا إلي التخطيط ووضع رؤية لوضع افضل, والهام الاخرين لتبنى هذه الرؤية, وتمكينهم لتحقيق الرؤي, وان يكون القادة مثلا وقدوة لمرؤسيهم وذلك من خلال المحاور الاتية:

- تحدى العملية: يشكل تقويم وضع اللادارات ومبارداتها اولى مهمات المديرين لدى توليهم منصبا جديدا، وتقويم اى عمل جديد هو ما يتعين على مديري الادارات والاخصائيين أن يفعلوة ليتحدوا، وتحدي العملية هذا يبدأ بمحاولة الاجابة على هذه الاسئلة الثلاثة: ما الذي نفعلة؟ ولماذا نفعلة؟ وكيف نستطيع أن نفعلة على نحو افضل؟ أن الاجابة على هذه الاسئلة ستنبىء القائد عن طبيعة مبادرات مؤسستة, وعن رواد تلك المبادرات, وعن جملة العقابات التي تعترضها.

- الالهام لرؤية مشتركة: حيث يقع على عاتق القائد مسئولية الهام العاملين لوضع رؤية مشتركة توضح كيفية التقدم باتجاه غايات الجماعة واهدافها, وان المدى الذي يتم به اشتراك العاملين في عملية الاستبصار يجعل الرؤية المطورة اوضح الرؤى الممكنة واكثرها تمتعا بالقبول بالنسبة لجميع اعضاء الفريق.

- التمكين: بعد تحديد الرؤية, على القادة أن يعملوا على توفير الموارد الضرورية للمرؤوسين, فأى رؤية بدون موارد ما هي الا مجرد حلم بما يمكن أن يكون, وحين يكون القائد جادا ازاء تمكين فريقة من تحقيق الاهداف لابد من توفير الموارد ووضعها تحت تصرف اعضاء الفريق.

- نمذجة السلوك: يستطيع القائد أن يقود فريقة عبر تحديد معايير للسلوك والتصرف, والانجازات التي يتوقعها من جميع اعضاء الفريق, واحدى هذه القواعد التي يتعين على القائد أن يتذكرها وهى انه لا يجب على اعضاء الفريق أن يرتفعوا عن المعايير التي حددها لهم, ولذلك لابد أن يكون متطلبا في تحديد المعايير لنفسة ولفريقه.

- تشجيع الاخرين: اذا قام القائد بتحديد معايير عالية, فان اعضاء الفريق سيوجهون تحدى

الارتفاع إلي مافوق مستوياتهم السابقة على صعيد الانجاز, غير أن احتمالات الاخفاق تتزايد مع تعاظم الهدف فلابد للقائد أن يوفر الدعم المعنوي للعاملين وتاكيد أن افضل تعاريف الاخفاق هو ببساطة المحاولة الأخيرة قبل النجاح.

ثانياً: نوذج جون كوتر: Johan Kotter

يشير هذا النموذج إلي أن التغيير بالمجال الرياضي واداراته المختلفة يتطلب قيادات تعمل على ادارة التغيير وتكوين تحالف قوي لدعم التغيير, ووضع الرؤي والاستراتيجيات المناسبة ثم ايصال هذه الرؤي إلي الاخرين بطريقة مشوقة, والعمل على تفويض الصلاحيات, وتحفيز الاخرين من خلال الاحتفال بالانجازات التي تم تحقيقها, والعمل على تغيير الثقافة داخل المؤسسة وفقا للمتطلبات الجديدة, ويشمل هذا النموذج على ثمان مراحل كما يلي:

- ايجاد شعور بالمتطلبات الملحة: وتعد هذه المرحلة على قدر كبير من الاهمية, حيث أن العاملين غالبا يعارضون التغيير, ومن اجل ذلك يتعين على القادة الذين يريدون قيادة التغيير أن يقنعوا الاخرين بالانضمام اليهم من خلال تعريفهم على الازمات المحتملة أو الفرص التي لن تتاح الا اذا حدث هذا التغيير.

- تكوين تحالف قوي بين العاملين المتاثرين بالتغيير: وفى هذه المرحلة ينبغي اشراك عدد كافي من الافراد من اجل متابعة مشروع التغيير وجعل هذا المشروع مستمرا, وعلى هؤلاء الافراد أن يظهروا التزاما بالمشروع واستعداد لتكريس الوقت والجهد له.

- تطوير الرؤية والاستراتيجية: أن الرؤية تحفز وتثير حماس العاملين فكريا وعاطفيا, فانها لن تقضي إلي شيء ما لم يتخذ المشاركون الخطوة التالية نحو تطوير الاهداف الاستراتيجية والبدء بخطوات العمل.

- ايصال رؤية التغيير إلي الاخرين: ينبغي ايصال الرؤية إلي الاخرين, ويجب أن تتسم هذه الرؤية ببساطة العبارات, واثارة الحماس في أن واحد.

- تفويض الصلاحيات: وهنا ينبغى أن تعطي الصلاحيات للمرؤوسين من اجل التغيير والدفع بالجهود نحو هذا التتغير للامام.

- ترسيخ المكتسبات والمضي نحو المزيد من التغيير: عندما يتحقق مستوى معين من الانجاز, فان هذه الانجازات يجب أن تندمج مع غيرها وان توضع اهداف جديدة.

- ادخال منهاجيات جديدة من الثقافة: عندما تتكون ثقافة جديدة لابد أن ترسخ جذورا لها في المؤسسة لتصبح جزءا دائما في هيكلية هذه المؤسسة.

التحديات التي تواجه تطبيق القياة التحويلية في المجال الرياضي:

يؤكد العديد من الكتاب على أن فشل بعض المؤسسات الرياضية في مواجهة التحدى الخاص بادارة الموارد البشرية وقيادتها يعود إلي عدم تبني هذه هذه المؤسسات لنمط القيادة التحويلية وعدم القدرة على التمييز بين الادوار الخاصة بالادارة وتلك الخاصة بالقيادة ومن هذا المنطلق فان من ابرز هذه التحديات التي تواجة القيادة بصفة عامة والقيادة التحويلية بصفة خاصة ما يلي:

- **المنافسة**: يعد عنصر المنافسة من اهم التحديات التي افرزتها التغييرات العالمية وبالتالي اصبح على كل المنظمات أن تهيء نفسها للسيطرة على اكبر مساحة من السوق وذلك من خلال العمل على خفض التكلفة إلي اقل حد ممكن لذا اصبح على القيادات التحويلية التغلب على تحدى المنافسة والعمل على الاحتفاظ بموقعها في العمل الادارى وتنميتة وتأكيده في مواجهة كل التحديات والمتغيرات وذلك عن طريق البحث والتطوير الذي يؤدي إلي التفوق والتميز باعتبارة السبيل الوحيد للبقاء في وجه المنافسة.

- **العولمة**: ادى التقدم التكنولوجي السريع في المعلومات والاتصالات إلي أن اصبح العالم شبة ما يكون بقرية محدودة الابعاد, وخاصة من حيث الاتصالات والمعاملات الإدارية، ولماجهه هذا التحدي على القيادات أن تستعد من خلال إحداث التحويل اللازم لتحقيق فرصة التعايش في مناخ شديد المنافسة ومنفتح في نفس الوقت, والقياداة التحويلية تعمل على استغلال الإمكانيات المتاحة وتخفيض التكاليف وتحول اداء اعمالها في اقل وقت ممكن.

- **القدرة على الاستخدام الامثل للموارد**: عندما تسود المنافسة وعدم الاستقرار تصبح الحاجة ماسة بشكل كبير إلي استحدام الموارد المتاحة بشكل أمثل وهنا يجب البحث عن حلول مثلي للمشكلات ومحاولة تطبيقها, فعلي القيادات التحويلية عدم ترك اى فرصة تضيع وعدم تبديد اى مورد, أو السماح بهدر للوقت باعتبارة مورد استراتيجي.

- **الجودة الشاملة**: لقد اصبحت الجودة مقياس التقدم والتميز والازدهار عند الكثير من المنظمات، كما اصبحت سلاح المفاضلة على المستوى العاملي, كما اصبحت هدفا لكل المنظمات لكي تتجاوز الحدود الداخلية للمنظمة, ومن هنا بدأ القادة التحويليون يسعون للحصول على شهادات الايزو المختلفة.

- **اتخاذ القرار في عالم متغير:** أن اتخاذ القرار في هذا العصر يتسم بانه يتم في عالم متغير غير مستقر, مما يجعل التحدي امام القيادات الإدارية متوقف على مدي قدرتهم على العمل في ضوء رؤيا مستقبلية واضحة والية واستراتيجية ملائمة, بحيث يمكن من خلالها التعامل مع التحديات بشكل افضل, وان التحدي امام القيادات في هذا يكمن فقط في اتخاذ القرار, وإنما ايضا على على مدي توافق القرارت مع التوجهات والخطة التي وضعوها للمنظمة والمتمثلة في الرؤيا والرسالة والاهداف والاستراتيجيات.

ولابد للقائد التحويلي الذي يحاول تحقيق انجازات غير اعتيادية بمستوى يفوق التوقعات ويتفق مع متطلبات العصر, أن يتبني الافكار الحديثة وان يصقل مواهبة باكتساب المهارات الجديدة التي تؤهلة للتعامل مع التقنيات الحديثة وتسهل علية استيعاب المتغيرات المستقبلية وتساعده على تحويل منظمتة إلي اعلى المستويات.

ولكن يمكن حصر أهم هذه التحديات فيما يلي:
- الافتقار للصفات والسمات القيادية داخل المنظمة.
- انخفاض الدعم الحكومي للمؤسسات.
- عدم وجود حوافز للشروع في احداث التغيير.
- تأثير اصحاب المصالح للبقاء والحفاظ على الوضع القائم.
- المنافسة وما تفرزة من مواكبة شرسة مع الاخرين.
- عدم وجود رؤية واضحة وافكار يمكن البدء من خلالها في تحسين العمل الادارى.
- قلة العاملين الذين يتميزون بالتفاني في اداء الاعمال بالمؤسسة.

ومن خلال ما سبق يري الكاتب أن اهم هذه التحديات يمكن أن تتمثل فيما يلي:
- قلة البرامج التدريبية للموارد البشرية.
- تاثير الثقافة الخارجية على العمل الاداري.
- غياب التخطيط الاستراتيجي في تولي القيادات الإدارية.
- الانظمة واللوائح التي تحتاج إلي تحديث لتتوافق مع المتغيرات الحالية.
- التكنولوجيا وكيفية استخدامها الاستخدام الامثل.
- الظروف الاقتصادية للعاملين.

موقف القائد التحويلي من التحديات المستقبلية في المجال الرياضي:

إنه من السهل على القائد الإداري في المجال الرياضي، قيادة منظمته في حالة الهدوء والركود، وفي حالة الاستقرار والثبات، وعدم وجود متغيرات محلية أو عالمية تفرض وجود بيئة متغيرة، أما عندما تصبح الأحوال متغيرة وغير مستقرة، والظروف متطورة، وتصبح المنظمة

أمام تحديات ومتغيرات عالمية ومحلية كبيرة، فان القائد يحتاج إلى تغيير موقفه وأسلوبه القيادي واستبداله بأسلوب تطوري أكثر مرونة وإقبالا على التغيير، حتى لا يفقد السيطرة على مجريات الأحداث في المنظمة، وحتى يستطيع تحقيق أهداف التنظيم الإداري.

ويمكن تلخيص التغير في موقف القائد الإداري التحويلي في ظل متغيرات القرن الجديد كما يلي:

- يجب أن يقوم أسلوب القائد على إيجاد رؤية مستقبلية جديدة بعيدة المدى، مع ضرورة أن تتحدد الرسالة والأهداف وتوضع لها الاستراتيجيات التي تساهم في إنجازها.

- لابد أن يقوم القائد التحويلي بالتأثير على العاملين من خلال بث روح الفريق الواحد بينهم، وتشجيعهم على فهم رؤية ورسال المنظمة والاستجابة لاستراتيجيات تحقيقها والعمل نحو انجاز أهدافها.

- يفترض أن يعمل القائد التحويلي على إشباع حاجات العاملين الإنسانية المتعلقة بالتغيير، وتزويدهم بالقوة للتغلب على المعوقات التي تحول دون إشباع تلك الحاجات.

- يتولى القائد التحويلي بناء علاقات طيبة مع العاملين، لتحقيق تغييرات جوهرية في أداء المنظمة وتطوير قدرتها على المنافسة.

- القائد الإداري يفكر ويحفز ويشجع العاملين، ويتبنى تحقيق الأهداف بنشاط، وبشكل شخصي، وطريقة مبتكرة .ويعمل القائد ما يمكنه لتحسين وتغيير النظم والتنظيمات القائمة

- لابد أن يفرق القائد التحويلي بين أسلوب الإدارة، وأسلوب القيادة الذي يجب أن يتبناه، بالإضافة إلى ما هو مكلف به من مهام إدارية، ليحسن التعامل مع متطلبات التغيير.

- على القائد التحويلي التعامل مع العاملين من منطلق الحاجة إلى مساعدتهم له وللمنظمة، وليس من منطلق التوجيه الذي تقوم عليه القيادة التقليدية .وهذا التحول في التفكير سيساعد في تحقيق رؤية المنظمة لا من تهيئة التنظيم فقط.

- على القادة التحويليين التوجه نحو تحقيق النتائج بشكل يفوق التوقعات، من خلال الجمع بين التغيير والإبداع وروح المخاطرة.

إمكانية تطبيق القيادة التحويلية في المجال الرياضي:

يمكن النظر إلي عدة اعتبارات يمكن من خلالها إمكانية تطبيق القيادة التحويلية في المؤسسات الرياضية، وهذه الاعتبارات يمكن إجمالها فيما يلي:

- أنها قيادة فنية تتضمن أساليب إدارية على درجة عالية من الأهمية.
- الحاجة إلى إعداد الطاقات الفردية والاجتماعية من اجل نشر المعرفة الناتجة عن الخبرة بالعمل في المؤسسة الإدارية. مع التركيز على الأهداف والسلوكيات المهمة, والحاجة إلى القيادة الرمزية.
- الحاجة إلى القيادة الثقافية وتعزيزها، مما يسمح للمنظمة الإدارية بتطوير وتنمية شخصية متفردة.
- الحاجة إلى القيادة الإنسانية التي تحترم الطاقات والمشاعر الشخصية للعاملين.

الفصل الثالث
القيادة التحويلية وإدارة الوقت في المجال الرياضي

- مقدمة:
- تعريف الوقت
- تقسيمات القائد التحويلي لانواع الوقت
- أهمية الوقت عند القائد التحويلي
- مفهوم إدارة الوقت
- الوقت وعناصر الإدارة
- أهمية إدارة الوقت في المجال الرياضي
- المبادئ التي يتبعها القائد التحويلي لادارة الوقت
- عوامل نجاح إدارة القائد للوقت
- العوامل المسببة لضياع الوقت

مقدمة:

يعتبر الوقت من أقيم مواردنا وأهمها. وعند تحليلك لاستخدام الوقت على أساس منتظم، فانك ستتمكن من فهم الطرق التي تزيد من كفاءة استغلالك للوقت، سواء كان داخل العمل أو خارجه.

والوقت مثل اى مورد من الموارد يحتاج إلي استثمار شامل ومتكامل، ومن ثم فان الوقت كمورد دائم التجدد يحتاج إلي أن يدار بذكاء وفاعلية كاملة اى يحتاج إلي تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، وذلك من اجل تحقيق الفائدة القصوى للوقت، ونظرا لكون الوقت من الموارد النادرة التي ينبغي أن تستغل بعناية، فقد ازداد الاهتمام به في الأعوام الأخيرة، هذا بالإضافة إلي هناك عدة أسباب أخرى قد دعمت هذا الاهتمام، من أهمها ما يلي:

- ازدياد توقعات المنظمات لما يجب أن يحققه العاملون فيها.
- تعتقد بيئة العمل بمختلف أبعادها.
- ارتفاع معدل التغير السنوية، وقد تطرق إلي هذه الظاهرة «الفن توفلر» Alfen Tofler» في كتابة صدمة المستقبل حيث يفترض أن كلا منا لديه القدرة على استيعاب التغير بمعدل معين، وتبدأ المشكلات حين يكون التغير اكبر من طاقة الفرد على استيعابة، وهنا يسبب الوقت معظم هذه المشكلات.
- النزعة إلي الاستقلال الفردى كنتيجة لعوامل كثيرة منها، ازدياد حجم المنظمات، وازدياد تأثيرها على الأفراد، مما اتاح الفرصة لدى الأفراد إلي محاولة السيطرة على أوقاتهم.

ويرتبط الوقت بشكل أساسي بالاسلوب القيادي المتبع، بهدف تحقيق اكبر النتائج في اقل وقت بأقل جهد، فمعنى ذلك انه أصبح إدخال عنصر الوقت مهم لنجاح المؤسسة، فلا يكفى أن يتطلع إلي إنفاق اقل قدر من المال أو اقل قدر من الموارد الطبيعية أو الموارد البشرية، بل يتطلع أيضا إلي استهلاك اقل قدر من الوقت.

وأن الاستخدام السليم للوقت من قبل القادة يبين عادةً الفرق بين الانجاز والإخفاق، فمن بين الأربع والعشرين ساعة يوميا يوجد عدد محدد منها للقيام بالأعمال، وهكذا فان المشكلة ليست في الوقت نفسه، وإنما ماذا نفعل بهذه الكمية المحدودة منه ؟ إن الاستفادة من كل دقيقة شئ مهم، لانجاز الأعمال بأسلوب اقتصادي وفى الوقت الصحيح، فالوقت يسير دائما بسرعة محددة وثابتة، ومن ثم ينبغي للفرد أن يحافظ على الوقت المخصص له.

تعريف الوقت:

تعريف الوقت من المنظور الإجتماعى «هو انبثاق اجتماعي، بمعنى انه ظاهرة جماعية ناتجة عن الوعي الجماعي، وكل أعضاء المجتمع يشاركون في هذا الوعي أو الإحساس الزمني

العام ويستخدم الوقت كمعيار لتنظيم انشتطهم.

تقسيمات القائد التحويلي لانواع الوقت:

يقسم الوقت بشكل عام إلى ثلاثة أنواع رئيسية وهى:

الوقت الإبداعي :Creation Time

يخصص هذا النوع من الوقت لعملية التفكير والتحليل والتخطيط المستقبلي علاوة على تنظيم العمل وتقويم مستوى الانجاز، ويلاحظ أن كثير من النشاطات الإدارية تمارس فيها هذا النوع من الوقت، فهي بحاجة إلي التفكير عميق علمي وتوجيه وتقويم، كما يواجه هذا النوع من الوقت المشكلات الإدارية من كافة جوانبها بأسلوب علمي منطقي بهدف تقدم حلول منطقية وموضوعية تضمن فاعلية ونتائج القرارات التي تصدر بشأنها .

الوقت التحضيري: Preparatory Time

يمثل هذا النوع من الوقت الفترة الزمنية التحضيرية التي تسبق البدء في العمل، وقد يستغرق هذا النوع في جميع معلومات أو حقائق معينة أو تجهيزات الإمكانات اللازمة قبل البدء في تنفيذ العمل، ويفترض أن يعطى الإداري هذا النوع من النشاط ما يتطلبه من وقت ،نظرا للخسارة التي تنجم عن عدم توافر المدخلات الأساسية للعمل .

الوقت الإنتاجي : Productive Time

يمثل هذا النوع من الوقت الفترة الزمنية التي تستغرق في تنفيذ العمل الذي تم التخطيط له في الوقت الإبداعي والتحضير له في الوقت التحضيري، ولزيادة فاعلية استغلال الوقت يجب أن توازن بين الوقت الذي يستغرق في تنفيذ العمل وبين الوقت الذي يقتضى في التحضير والإبداع .

أهمية الوقت عند القائد التحويلي:

تكمن أهمية الوقت فيما يلي :

- إن الوقت من الموارد والإمكانيات النادرة التي يؤدى استخدامها بكفاءة إلي الوصول إلي الأهداف العامة والخاصة .
- إن الوقت له تكلفة يمكن حسابها على أساس اجر الدقيقة الواحدة .
- إن الوقت لا يمكن تجزيئه ولا ادخاره .
- إن من يسئ استخدام وقته يهدر وقت الآخرين أيضا.
- إن الوقت شئ محدد لا يمكن أن تزيد فيه.
- إن الوقت لا يمكن تعويضه إذا ما فات .

- إن الوقت أحد المؤشرات الممكن استخدامها لقياس كفاءة وفاعلية المديرين.

- إن الوقت يستخدم كمقياس لمدى التقدم الحضاري للدول من خلال معرفة اتجاهات شعبها وتقديره لأهمية الوقت .

- إن الوقت لا ينتظر أحد فإما أن تدعه يمر أو تستخدم كل دقيقة فيه .

مفهوم إدارة الوقت:

يمكن القول بأن إدارة الوقت تعنى « أن الوقت مورد إداري هام وجوهري، لذلك ينبغي أن يستغل بكفاءة وفاعلية، من أجل تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المنظمة.

كما تعنى إدارة الوقت أيضاً « التخطيط والتحليل والتقييم المستمر لكل الأنشطة التي يقوم بها الأفراد خلال فترة زمنية محددة بهدف تحقيق فاعلية عالية في استثمار الوقت المتاح للوصول إلى الأهداف المنشودة .

وهناك من يرى أن إدارة الوقت تعنى أيضا « حصر الوقت وتحديده وتنظيمه وتوزيعه توزيعا مناسبا، واستثمار كل لحظة فيه الاستثمار الأمثل في ضوء مخططات مناسبة تربط فيما بين الأهداف التي ينبغي تحقيقها والممارسات والأساليب التي سيتم تنفيذها، والوقت المحدد لهذا المحدد لهذا التنفيذ دون هدر، وإخضاع ذلك كله لعمليات متابعة وتقويم مستمر.

وبذلك يمكن القول بأن إدارة الوقت هي عملية تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة الوقت بما يمكننا من اختيار الشئ الصحيح المراد عمله .

أو هو «الإستخدام الفعال للوقت والموارد المتاحة الأخرى، وذلك بهدف تحقيق الأهداف المتوقعة خلال إطار زمني محدد «.

ومن ثم فإن إدارة الوقت يجب أن تحظى باهتمام بالغ لدى جميع المؤسسات، لما لها من أثرهام في رفع كفاءة أدائها .

ونجد أن إدارة الوقت تعنى ضبطه واستثماره فيما يعود بالفائدة على الفرد والمجتمع، وهو ما يتطلب توزيع الواجبات اليومية والتخطيط للأعمال المستقبلية كي لا يضيع الوقت المتاح وذلك في محاولة إنجاز الواجبات والأهداف المطلوبة في الوقت المحدد لها .

الوقت وعناصر الإدارة:

الوقت من موارد الإدارة الهامة، ويرتبط الوقت بالإدارة ارتباطا وثيقا، لذا يلزم البحث في العناصر الأساسية للعملية الإدارية، المتمثلة في التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، واتخاذ القرار.

ونجد من مفهوم الإدارة المعاصر أن الإدارة «عملية مستمرة تستند إلى مفاهيم وأساليب عملية تهدف إلى تحقيق نتائج محددة باستخدام الموارد المتاحة للمنشأة بأعلى درجة من الكفاءة والفاعلية في ظل الظروف الموضوعية المحيطة . فعلى اعتبار أن الوقت من الموارد المتاحة والنادرة لأي منظمة، لذلك ينبغي أن يستغل بفاعلية من أجل تحقيق أهداف المنظمة ضمن فترة زمنية معينة .

ونجد أن الأستغلال الأمثل للوقت يشمل الاستفادة أيضا من الموارد البشرية والمالية والإدارية ضمن هذا الوقت، وذلك بكفاءة وفاعلية .

ولقد برزت أهمية الوقت في نظريات الإدارة، واحتلت مكانا بارزا فيها، حيث اهتمت نظرية الإدارة العلمية بقيادة « فريدريك تيلور» بدراسة الحركة والزمن، وذلك بهدف تحديد أفضل طريقة لأداء العمل، وتتمثل دراسة الحركة والزمن في تحليل أو تقسيم العمل إلى جزيئات بسيطة، بحيث يتم تحديد حركتها الأساسية من منطقة إلى أخرى، والزمن الذي يستغرق ذلك، بهدف ربط الأهداف بعضها مع بعض بأسرع طريقة وفى أقل وقت ممكن. وقد أخذ في الاعتبار نسبة معينة من الوقت لتغطية احتمالات التوقف أو التأخير للاستراحة أو لأسباب اضطرارية أخرى .

تلا نظرية الإدارة العلمية نظرية العلاقات الإنسانية التي ركزت على بناء المنظمة من الواجهة الاجتماعية والإنسانية لعلاقات الأفراد بعضهم مع بعض، وعلاقاتهم مع رؤسائهم ومع غيرهم من داخل المنظمة أو خارجها، وقد بدأ الاهتمام بالوقت في هذه النظرية من خلال ضرورة إعطاء العامل فترة للراحة وأخرى للعمل مما ينعكس على معنوياته، وبالتالي على إنتاجياته.

وظهرت النظريات الحديثة للتنظيم، ومنها نظرية اتخاذ القرارات وقد استفادت من النظريات الإدارية السابقة وإضافة عليها وطور من مفاهيمها وأحتل فيها الوقت مكاناً بارزاً، فنظرية اتخاذ القرارات مثلاً استعانت بالوقت في حل مشكلات التخطيط والإنتاج.

أ- التخطيط للوقت:

هو مرحلة التفكير التي يقوم بها القائد في المستقبل بقصد التعرف على:

- مضيعات الوقت. - وسائل تجنب تلك المضيعات.

المزايا الذاتية لتخطيط الوقت:

- تحسين وزيادة فاعلية الأداء بما يحقق أفضل النتائج .
- تقليل الإجهاد والتعب بالبعد عن الأشياء التافهة والتركيز على الأشياء المهمة.
- اتساع دائرة الانجازات بدرجة اكبر نسبيا .
- إتاحة الفرصة لتنمية القدرات الإبتكارية والإبداعية .
- زيادة الإنتاجية وبالتالي زيادة العائد المنتظر من وراء العمل .
- تقليل عناصر التكاليف وزيادة الأرباح .
- التعود على التركيز على النتائج والأهداف .
- تنمية مهارة التفويض وتكوين صف الثاني .

المزايا الانعكاسية لتخطيط الوقت :

- دعوة الآخرين إلى الإحساس بأهمية الوقت وخطورته وضرورة الالتزام به في كافة المعاملات.
- دعوة الآخرين إلى ضرورة تخطيط وقتهم وإلا سوف يتم إهمال مصالحهم ومطالبهم في حالة الالتزام به
- الإحساس بأهمية الوقت والتخطيط له في الواقع العلمي .
- دعوة الآخرين لتنمية القدرات الإبتكارية والإبداعية .

كيف يخطط القائد التحويلي للوقت:

الخطوة الأولى:

- تقدير المهام الحالية والمستقبلية الواجب انجازها خلال فترة زمنية معينة وهذا يتطلب استقرار المستقبل بخصوص التعرف على :
- كافة المتغيرات والملابسات الخاصة بالوقت.
- كافة الاستقطاعات الضرورية والواجب أخذها في تخطيط الوقت مثل أخذ إجازة
- كافة المعوقات المنتظرة لتخطيط الوقت زيارات مفاجئة – اجتماعات طارئة.

الخطوة الثانية :

تحديد أهداف تخطيط الوقت وهنا ينبغي التنبيه على ضرورة مرعاه ما يلي :

- أن يكون الهدف قابل للقياس الكمي حتى يمكن تحديد المسئولين والمساءلة.
- أن يكون الهدف متفق عليه.
- أن يكون الهدف محاطاً بسياج من الإطار الزمني والذي يجب أن يتحقق من خلاله.

الخطوة الثالثة :

تحديد الأوليات ويتطلب ذلك ما يلي:

- تحديد دقيق لكافة المهام المطلوب تنفيذها .
- تحديد المعايير التي على أساسها يتم تحقيق الهدف .
- ترتيب المهام على ضوء المعايير، الأهم فالأقل أهمية .

الخطوة الرابعة :

تحديد الإجراءات التفصيلية لتنفيذ المهام المطلوبة وهنا يجب أن يراعى الآتي:

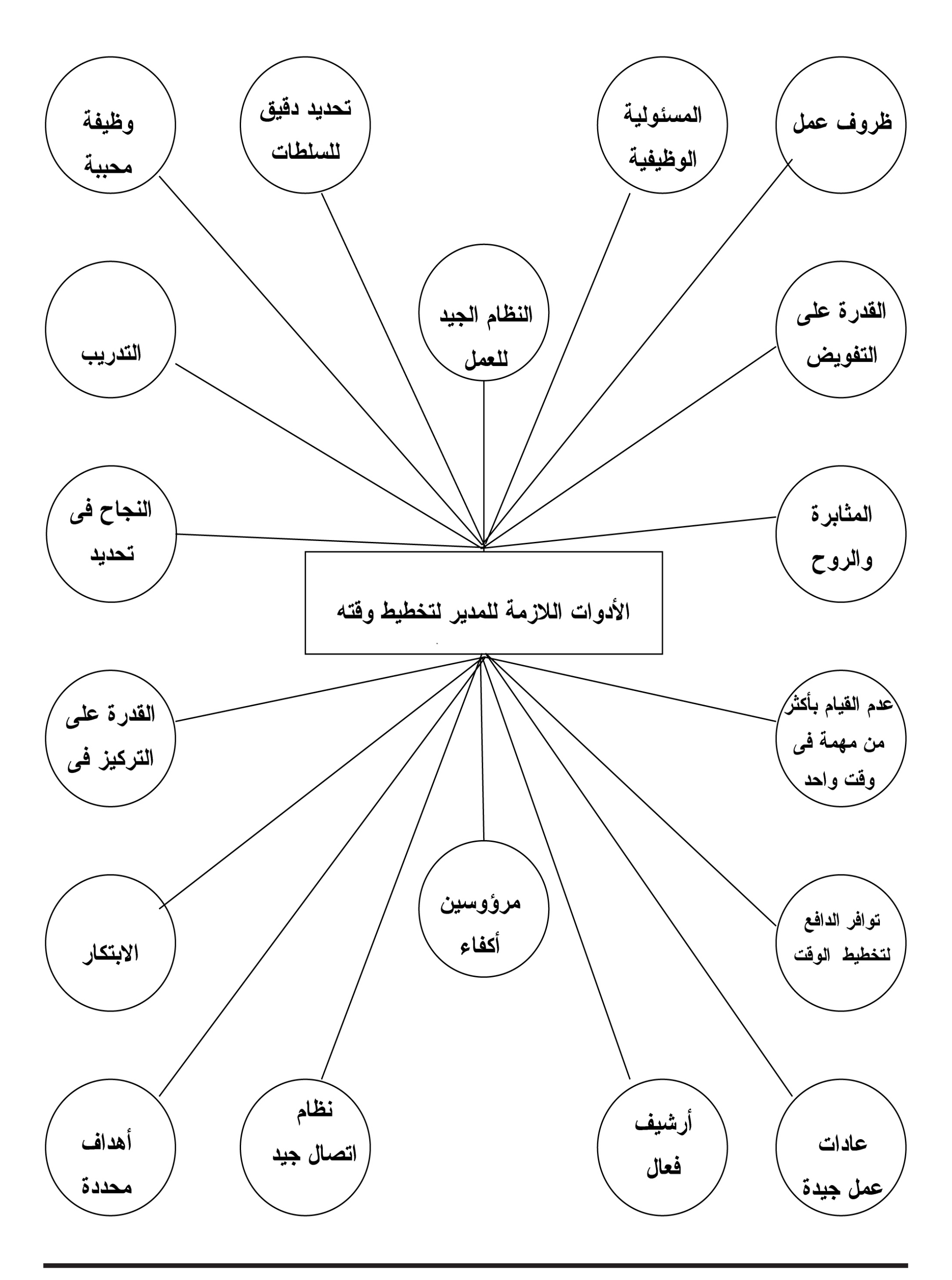
- تحديد كافة الخطوات التفصيلية لأداء كل مهمة .
- فصل الخطوات غير الضرورية عن الخطوات الضرورية.
- إحداث تسلسل منطقي للخطوات الضرورية قد يدفع إلى الاستغناء عن أشياء كان يعتبرها ضروريا .
- اخذ كافة المعوقات والملابسات المنتظر حدوثها في الحسبان والعمل على التصدي لها ببعض الإجراءات.

الخطوة الخامسة :

إعداد جدول زمني لتنفيذ المهام وتوزيع الوقت ، وهذا يتطلب ما يلي .

- حصر كافة الخطوات التفصيلية لتنفيذ كل مهمة من المهام المكلف بها .
- حصر الوقت المتاح لتنفيذ المهام المكلف بها .
- إعطاء تقدير زمني لتنفيذ كل خطوة من هذه الخطوات على ضوء الوقت المتاح.
- تجميع أوقات الخطوات للتوصل إلى وقت لتنفيذ المهام .

- ويوضح الشكل التالى الأدوات اللازمة للقائد التحويلى لتخطيط وقته بطريقة فعالة:



معوقات القائد التحولي عند تخطيط الوقت:

- عدم وجود أولويات . - لا للتفويض .
- المكالمات التلفونية . - الزوار.
- الروتين . - كثرة الاجتماعات .
- عدم وجود تخطيط .

سوء التخطيط وأثره على إضاعة الوقت:

- إجراءات عمل معقدة .
- غياب الأولويات .
- ندرة المعلومات .
- رداءة نظم حفظ المستندات حدوث أزمات غير مخطط لها.
- تركيز الاهتمام على الأعمال الصغيرة قليلة الأهمية
- تأجيل اتخاذ القرارات تباعد مواقع العمل .
- زحمة الأعمال الورقية إتباع سياسة الباب المفتوح
- غياب الوعي التخطيطي .
- عدم وضوح الأهداف

ب- الوقت والتنظيم:

تبدو فاعلية القيادة بشكل عام، من خلال تحديد مهام واختصاصات العاملين وتقسيم العمل بينهم بشكل موضوعي وعادل، بحيث يقل التعارض والازدواجية في المهام والصلاحيات، ويرتبط موضوع إدارة الوقت بالتنظيم الإداري في نواحي عديدة منها :

اولا: تحديد المهام والاختصاصات :

يقوم القائد بنشاطات ومهام معينة يفترض أن ينجزها خلال فترة محددة وقد بينت الدراسات التنظيمية المختلفة أنه بالإمكان تحديد اختصاصات ومهام الإدارة الوسطى والدنيا (التنفيذية)، وذلك لعدم تنوع النشاطات التي يقومون فيها إذا ما قورنت بالنشاطات الخاصة بالإدارة العليا، التي تتميز بتعددها وتنوعها وصعوبة رقابة الوقت المحدد لها .

ثانيا: إجراءات وأساليب العمل :

يؤدى طول الإجراءات وتعقيدها، وطول الفترة الزمنية التي يتطلبها إنهاء العمل إلي غضب العاملين، ولإدارة الوقت بشكل فعال، يفضل تحديث وتبسيط إجراءات العمل المتبعة، وذلك من خلال إعداد الدراسات التنظيمية اللازمة لاستبعاد الخطوات غير الضرورية، أو

الاستعانة بالأجهزة والمعدات الحديثة لإنجاز المعاملات بصورة سريعة، كما تعمل النماذج المعدة سلفا من قبل المنظم على توفير وقت كثير كان يضيع في السابق، بسبب الشرح الطويل وازدواجية المعلومات.

ج- الوقت والتوجيه:

يشكل التوجيه جزءا كبيرا من وقت القائد، ويتمثل ذلك في إرشاد وتوجيه العاملين إلى كيفية تأدية وتنفيذ العمل، بجانب الإتصالات المستمرة بمختلف أشكالها الشفوية والكتابية والتكنولوجية، ولا بد أن يقوم الإداري قبل البدء بعملية الإتصال أو الإرشاد، بتحضير المعلومات اللازمة، والهدف منها فضلا عن تحديد الفترة الزمنية للاتصال، خاصة إذا كان المرسل إليه في موقع بعيد عن موقع عمل الإداري، مع الحرص على وجود لغة مشتركة وتفاهم متبادل لعملية الاتصال التي تتم بين القائد ومرؤوسيه.

وللاستفادة القصوى من الوقت أثناء التوجيه لا بد من توافر أساسيات للعلاقات الإنسانية السليمة ،والسياسية التحفيزية المناسبة والفعالة ،وخلق جو نفسي مريح يؤدى إلى تأدية العمل بكفاءة وفاعلية.

ومن خلال التوجيه يجب التعامل: مع التليفون باعتبار التليفون هو وسيلة لتسهيل الأعمال ولكن سوء استخدام التليفون يجعله مضيعة للوقت.

ويستخدم التليفون في الحالات التالية:

- الحصول على البيانات أو المعلومات في وقت قصير.
- ترتيب الاجتماعات واللقاءات.
- إرسال البيانات أو المعلومات التي تريد نشرها للآخرين
- تقوية العلاقات الودية والاجتماعية.
- استخدام التليفون بدلا من السفر إذا كان ذلك ممكنا
- صنع القرارات البسيطة مع الآخرين

ولا يستخدم التليفون في الحالات التالية :

- الاتفاقات المالية .
- في الرسائل غير العاجلة .
- في التفاوض مع طرف آخر لجعله يغير رأيه في موضع ما .

مع الأوراق والبريد:

- صنف الأوراق وفقا لأهميتها .
- استعن بالاخرين في فرز البريد على أن يقتصر العرض عليك للأمور الهامة فقط.
- خصص أحد موظفي المكتب لفحص الكتب أو المجلات أو المقالات التي تكون عامل مهم لعملك.
- اهتم بكل ورقة من أوراق العمل تعرض وأعطها ما تستحقه من عناية .
- نظم تدفق من أوراق العمل والمعلومات باستخدام نظام مناسب للحفظ .
- تعلم كيف تتصفح المعلومات بداية من قائمة المحتويات ومرور بعناوين الفصول ثم رؤوس الموضوعات فالجداول فالأشكال .

التعامل مع الاجتماعات :

- اختر المشاركين في الاجتماع بعناية :

• من الذين يجب تواجدهم ؟ ما هي خبراتهم ؟ كيف يمكنك تسهيل عملية اتخاذ الجماعة للقرار؟

- الإعداد للاجتماع:

• متى يعقد الاجتماع ؟ أين يعقد الاجتماع ؟ ما هو الزمن الذي يستغرقه ؟
• ما هو القواعد الأساسية التي تستخدمها أثناء الاجتماع ؟
• كيف ترتب عناصر الأجندة ؟
• ما هو مدخلك لكل منها ؟ هل هناك إعداد مسبق لها؟

قدم قيادة ماهرة لجماعة اتخاذ القرار:

• شجع كل فرد على تقديم ما لديه من خبرات .
• تغلب على المشاكل الشخصية .
• اخلق مناخا يساعد على الابتكار في حل المشاكل .

إذا أردت تأجيل وتسويف المشروعات :

• حدد ما تقوم بتأجيله أو تسويفه من موضوعات .
• حدد المبررات التي تبديها للتأجيل .

سجل وقيم النتائج :

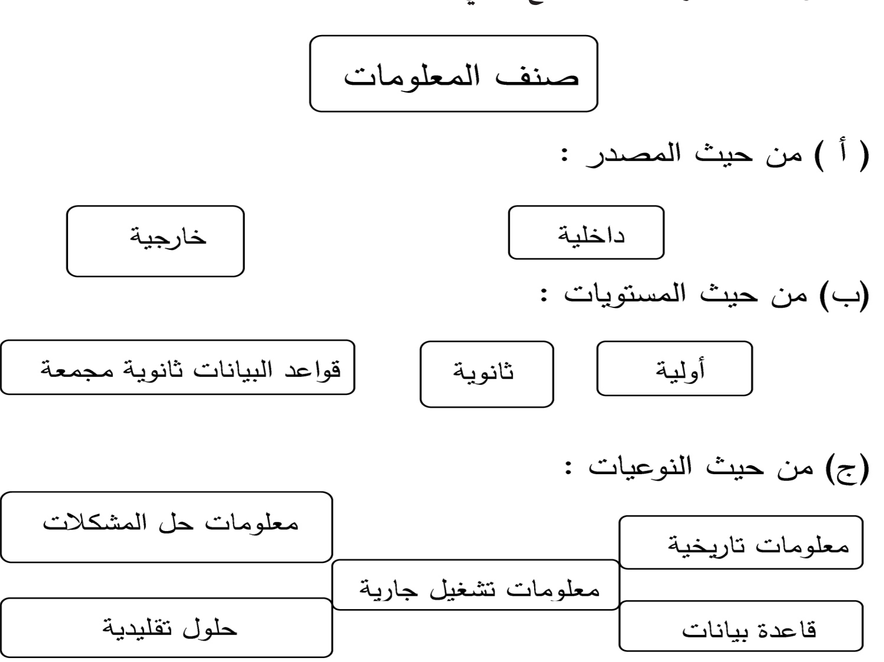
- **ما هي القرارات التي اتخذت ؟**
- **ما هو التصرف المطلوب إجرائه ؟**
- **من سيقوم به ؟** -
- **ومتى ؟ وكيف ستتابع وتتحقق من أدائه ؟**

مع الزوار:

- **اجعل العلاقة بينك وبين زوارك فوق مشاعر الخجل والإحراج .**
- **لا تتبع سياسة الباب المفتوح لأن ذلك يعنى وضع المدير تحت تصرف كل من أراد مقابلته سواء كان من الموظفين أو العملاء أو الزوار لأن كل هذه المقاطعات خارج الإدارة السليمة .**
- **لا تخشى من أن يشعر الزوار بأنك ترفض مقابلتهم أو انك تتعمد تجاهلهم لأن هذا هو المطلوب أداكهم له في بعض الأحيان .**
- **تعلم كيف تقول (لا) عندما تشعر انك في حاجة إليها .**
- **تذكر أن المساحة بين قول (لا) وقول (نعم) هي التي تحدد الإجابات القاطعة .**

مع المعلومات :

تختلف قدرات الأفراد في التعامل مع المعلومات المتزايدة التي قد يتعرضون لها والاستفادة بها في حدود الوقت المتاح ، وحتى يمكنك التعامل مع هذا السيل من المعلومات بما يمكنك من اتخاذ القرار المناسب اتبع ما يلي :



(د) الوقت والرقابة:

الرقابة هي قيام القائد بالتحقيق من أن ما يحدث يطابق الخطة المقررة، والتعليمات الصادرة والمبادئ المعتمدة، وتهدف الرقابة بهذا إلى إظهار نقاط الضعف والأخطاء في التنفيذ بقصد معالجة هذه الأخطاء ومنع تكرار حدوثها في الوقت المناسب ولما كانت الإدارة مسئولة عن استخدام الموارد البشرية والمالية الاستخدام الأمثل فأنة من الضروري أن تشمل الرقابة جميع المجالات ومنها الرقابة على الوقت وتشمل وقت العمل ووقت الإداريين .

(هـ) الوقت واتخاذ القرار:

تعتبر عملية اتخاذ القرارات من النشاطات الإدارية، وتعتمد هذه العملية على المهارة الذهنية والفكرية والقدرة الإبداعية للإداري، ليستطيع تحديد المشكلة التي يواجهها القائد ووضع اقتراحات معينة لحلها .

ويعتبر توقيت اتخاذ القرار هاما بالنسبة للقائد الذي يتخذه، وبالنسبة للمساعدين والمرؤوسين الذين ينقذونه ولما له من تأثير على روح العمل بالمنظمة، وتظهر أهمية الوقت لأن القرارات ما هي إلا وسيلة لوضع التكتيك الإداري موضع التنفيذ.

* ويختلف الوقت المحدد لاتخاذ القرارات، تبعا لاختلاف المستويات الإدارية وتنقسم إلى ثلاث أنواع وهى:

القرارات الإستراتيجية:

هي القرارات التي تتعلق بمستقبل المنظمة وخططها طويلة الأجل، ولذلك فهي من اختصاص الإدارة العليا، ونظرا لأهمية هذه القرارات للمنظمة فهي تحتاج إلى دراسة وتركيز وحذر شديد، نظرا لأعتماد على التوقعات المختلفة التي تتعلق بالتغيرات الداخلية والخارجية للمنظمة ، وتسمى بالقرارات غير المبرمجة نظرا للأصالة والإبداع والتجديد المستمر في أفكار صانعي القرار.

قرارات تكتيكية:

هي القرارات التي ترتبط بالمستويات الإدارية الوسطى، وهى تأخذ فترة زمنية قصيرة لا تتناول السياسة العامة للمنظمة، وإنما هي غالبا قرارات علاجية أو وقائية لظروف ومتغيرات داخلية في المنظمة.

قرارات تنفيذية:

ترتبط هذه القرارات بالإدارة التنفيذية أو المباشرة، وتكون هذه القرارات مقتصرة على قطاع معين أو على مجموعة صغيرة من العاملين، وهى تعالج في الغالب الأمور اليومية أو الأسبوعية، ذات الصفة النمطية المتكررة ،وذلك يسميها البعض بالقرارات الروتينية أو البرمجة .

ويختلف توزيع الوقت المحدد لاتخاذ القرارات تبعا لاختلاف درجة المشاركة في القرار وتنقسم إلى نوعين رئيسيين هما:

القرارات الفردية :

هي القرارات التي تتخذ من قبل شخص واحد، رغم اعتماده على المشاركة في الرأي، أو على أخذ الملاحظات والاقتراحات، والوقت المحدد لاتخاذ هذا النوع من القرارات قليل بشكل عام، ولكن نتائجه أكثر خطورة .

القرارات الجماعية :

هي القرارات التي تكون فيها درجة المشاركة الفعلية كبيرة من قبل عدد من الأفراد في المنظمة، كالقرارات التي تصدر عن اللجان أو المجالس والمعروف أن اللقاء المباشر بين عدد من الأفراد لمناقشة مشكلة معينة للوصول إلي حل بشأنها، قد يأخذ وقت طويلا، نظرا للمناقشات المستمرة وتبادل وجهات النظر المختلفة، علاوة على تأثير مستوى فاعلية رئيس الإجتماع ونوعية الأعضاء المشاركين في اللجنة، ومدى التزامهم بالوقت المحدد للإجتماعات، لذلك تستغرق القرارات الجماعية وقتا أطول من الوقت المحدد للقرارات الفردية .

ويختلف الوقت المحدد لإتخاذ القرارات تبعا لإختلاف النمط القيادي في المنظمة، وهى نوعين رئيسيين هما :

القيادة الفردية:

يقل الوقت المحدد لاتخاذ القرارات في وجود النمط القيادي، وقد يتفق مع وجود القرارات الفردية في العمل، عدم وجود أية مشاركة من المستويات الإدارية الأقل .

القيادة المشاركة:

من الطبيعي أن يطول الوقت المحدد لاتخاذ القرارات في وجود هذا النمط القيادي وذلك لما تتطلبه المشاركة بين الرئيس والمرؤوسين، وتبادل وجهات النظر بينهما، للاتفاق على الصيغة النهائية للقرار من وقت.

أهمية إدارة الوقت في المجال الرياضي:

تحتل إدارة الوقت مكانا بارزا في المجال الرياضي الذي يعتمد على الوقت بصورة رئيسية، حيث لا توجد اى رياضة إلا والوقت عنصر أساسي في ممارستها.

ونجد أن عناصر إدارة الوقت لها تأثيرا فعالا في المجال الرياضي كما يلي:

التخطيط :

- **سلامة التخطيط لإدارة الوقت في المنظمات الرياضية يشمل الرؤية المستقبلية للمنظمات الرياضية وما ينبغي عمله وكيفية الوصول للأحداث الموضوعة .**
- **كذلك الأستغلال الجيد للإمكانات المادية والبشرية المتاحة، ووضع إستراتيجية عامة لأسلوب العمل في تلك المنظمات .**

التنظيم:

- **تقسيم العمل وتحديد المسئوليات والسلطات لكل العاملين .**
- **التنسيق بين الأعمال داخل المنظمة.**
- **تحديد نطاق الإشراف وتوضيحه مما يسهل الإتصال .**

التوجيه:

- **إدارة الوقت تحسن التوجيه داخل المنظمات الرياضية حيث تستخدم نظم التوجيه الإيجابية القائمة على خلق الدافع والحافز نحو العمل أو كذلك تجنب المشكلات الناتجة عن التراكمات دون وجود بدائل لتلك المشكلة.**
- **كما يهتم التوجيه بالعنصر البشرى من خلال الأرتقاء بالقدرات والمهارات باستخدام منظومات التدريب على النظم الحديثة.**

الاتصال :

إدارة الوقت في المنظمات الرياضية تحث على الإسخدام الأمثل للوقت عن طريق عمل خطوات للاتصال منظمة مما يعمل على توفير الوقت .

الرقابة :

تؤدى الرقابة داخل المنظمات الرياضية إلى التأكيد من تنفيذ الأعمال وفقا للخطة الموضوعة مسبقا ويوضع للرقابة برنامج زمني خاص ، يتلائم مع تنفيذ كل جزء من الخطة.

المبادئ التي يتبعها القائد التحويلي لادارة الوقت:

أن إدارة الوقت تستلزم وجود مهارة التخطيط والتنظيم لأستخدامها بفاعلية وكذلك مهارة التوجيه والرقابة على استخدامها

وأن الفوائد التي تجنى من الإطار الفكري لإدارة الوقت فهي متشابهة لتلك التي تجنيها من نظرية الإدارة ذاتها ويشير كونتز Kontez وأودونيل Odonil (١٩٩٥م) أن نظرية الإدارة هي وسيلة لتنظيم الخبرات بحيث يتم تحسين الممارسات الإدارية من خلال البحث العلمي والاختبار التطبيقي للمبادئ ،فتعلم كيفية إدارة الوقت يتحسن من تنمية المبادئ التي يتم تطبيقها حسب الموقف .

وتنقسم مبادئ إدارة الوقت إلى :

المبادئ المتعلقة بالتخطيط:

التخطيط هو مرحلة التفكير في المستقبل والتنبؤ بالمشكلات والإمكانات والاحتياجات والاستعداد لهذا المستقبل .

- مبدأ تحليل الوقت: تحليل الوقت من متطلبات إدارة الوقت .
- مبدأ التخطيط اليومي: من الضروري القيام بالتخطيط اليومي بعد انتهاء عمل اليوم وقبل ابتداء العمل في اليوم التالي، بحيث يتلاءم مع الأهداف القصيرة الأجل.
- مبدأ تخصيص الوقت حسب الأولوية: يجب تخصيص الوقت حسب الأولوية لأداء الأعمال ذات الأهمية .
- مبدأ المرونة: يجب أن تكون المرونة من الأمور الرئيسية التي تؤخذ في الاعتبار عند اختيار الخطط فيما يتعلق باستخدام الوقت .

المبادئ المتعلقة بالتنظيم: تهتم وظيفة التنظيم بكيفية تنظيم المدير لوقته وبيئته حتى يصبح أكثر فاعلية في استخدام الوقت.

- مبدأ التفويض: يبدأ التفويض بعملية تحديد أولويات الأعمال وترتيبها وتحديد الأعمال التي يمكن تفويضها حسب إمكانات العاملين وقدراتهم.
- مبدأ تقسيم العمل: وهو تقسيم النشاطات المتشابهة إلى مجموعات معينة لضمان إنجاز أكثر فعالية .
- مبدأ التحكم في المعوقات: من الضروري إن يكون هناك نوع من التحكم في النشاطات وترتيبها بحيث تقل عدد المشكلات.

المبادئ المتعلقة بالتوجيه :

- مبدأ القيادة الواعية: هي التي تهتم بالتقدم لتحقيق الهدف .
- مبدأ فاعلية الاتصال: الذي يعمل على سهولة وتوفير الوقت .
- مبدأ تحفيز العاملين: الذي يعمل على العمل بجدية وإخلاص لتحقيق الهدف .

المبادئ المتعلقة بالرقابة:

- مبدأ تنفيذ الخطة والمتابعة: ويتم بعد تخطيط وتنظيم العمل .
- مبدأ إعادة التحليل: وذلك لتفادى حدوث المشكلات التي قد تحدث .

عوامل نجاح إدارة القائد للوقت :

*** إكساب عادة إدارة الوقت:**

إن إدارة الوقت توجه الاهتمام إلى النواحي الإيجابية وليس فقط النواحي السلبية أثناء التنفيذ وكذلك معالجة أوجه القصور وبحث مشاكل العمل الحقيقية .

وحتى يتمكن متخذ القرار من اكتشاف عادة إدارة الوقت بفاعلية فعلية الأتي :

تحديد بدقة الأعمال التي يقوم بها .

الأعمال التي يجب تفويضها .

- التنسيق بين تلك الأعمال .

وتخضع عملية إكساب عادة إدارة الوقت إلى سلسلة متتابعة المراحل وهى:

- تحليل أسلوب العمل القائم .
- تحديد مجالات ضياع الوقت .
- محاولة التخلص من الأساليب السلبية .
- وضع أساليب إيجابية للعمل . تحضير العاملين للعمل بأساليب إيجابية .

*** تحديد الأهداف الواقعية:**

تنقسم الأهداف في مجموعها إلى أهداف بعيدة المدى وأخرى قريبة المدى لكل نوع من هذه الأهداف وقت موضوع لتنفيذها وهو ما يطلق عليه برمجة الأهداف أو وضع برنامج زمني لتنفيذها.

إن فاعلية إدارة الوقت تتأثر بانتقاء الأهداف والتي تعد الركيزة التي تعتمد عليها السياسات لأي منظمة رياضية .

وهناك معايير يحب مراعاتها في وضع وتحديد الأهداف حتى تصبح ذات فاعلية وهى :

- أن تعبر عن فلسفة المنظمة .
- تتميز بوضوح المعنى والمفهوم .
- تتصف بالتكامل والشمول.
- تكون واقعية بحيث يمكن تحقيقها بالإمكانات المادية والبشرية المتاحة .
- تحليل الأهداف المركبة إلى أهداف تخصصية أو مرحلية بحيث يمكن قياس نتائجها.
- متسلسلة منطقيا في سلم الأهمية والأولويات .
- قابلة للتغير والتطوير.

*** تحديد وترتيب الأولويات:**

وهو أهم مجالات إدارة الوقت حيث يتناول ثلاث عناصر:

-الأنشطة: يتم ترتيها وتقسيمها وجدولتها وفقا لبرنامج زمني مما يحقق قدر من الفاعلية .

-الأفراد: حيث يتم تنظيم العمل وتقسيمه وفقا لقدرات وكفاءة كل فرد والتنسيق بين تلك الاعمال.

-العوامل المساعدة: ترتيب وتنسيق البيانات والمعلومات وجدولتها وفهرستها ليسهل استخدامها

*** فاعلية نظام الاتصال:**

تحتاج إدارة الوقت إلى سهولة وانسيابية في نظم الاتصال داخل المنظمة حيث يكون هناك.

-انسياب التوجيهات بسرعة وفاعلية وكفاءة من أعلى إلي أسفل الهيكل التنظيمي .

-تدفق بيانات المتابعة وسير العمل من أسفل إلى اعلي الهيكل التنظيمي .

-استمرار بيانات التنسيق بين المستويات الإدارية على نفس المستوى الأفقي .

-عدم تأجيل ما ينبغي القيام به . سوء التنظيم .

-عدم القدرة على التخطيط السليم .

-عدم تقسيم العمل وفقا لقدرات العاملين .

-عدم وضوح سلطة ومسئولية كل منصب

-عدم القدرة على اتخاذ القرار.

العوامل المسببة لضياع الوقت:

إن مفهوم مضيعات الوقت مفهوم ديناميكي يتغير بتغير الظروف والأزمات والأمكنة والأشخاص، وهو نشاط يأخذ وقت غير ضروري، أو يستخدم وقتا بطريقة غير ملائمة أو أنه لا يعطى عائدا يتناسب مع الوقت المبذول من أجله.

ونجد أن العوامل التي تؤدى إلي ضياع الوقت بشكل عام:

- **سوء الإدارة وعدم كفاية التنظيم .**
- **تضخم عدد العاملين .**
- **سوء ترتيب الأولويات**
- **الزيارات المفاجئة .**
- **التردد في إتخاذ القرار**
- **التفويض غير الصحيح.**
- **المقاطعات أثناء العمل .**
- **المكالمات الهاتفية الزائدة عن الحد .**
- **زيادة عدد الاجتماعات عن الحد المعقول .**

- **عدم كفاية المعلومات وأنظمة الاتصال.**
- **البدء في تنفيذ أية مهمة قبل التفكير فيها والتخطيط لها .**
- **الانتقال إلى مهمة جديدة قبل إنجاز المهمة السابقة .**
- **الاهتمام بالمسائل الروتينية قليلة الاهتمام.**

الفصل الرابع
ضغوط العمل والتكيف في المجال الرياضي

- مقدمـة:
- مفهوم ضغوط العمل
- مصادر ضغوط العمل
- مفهوم التكيف
- أنواع التكيف
- علاقة التكيف بالضغوط
- استراتيجيات القيادة التحويلية في التكيف مع ضغوط العمل

مقدمـة:

تعاني معظم المنظمات من ازدياد ضغوط العمل وانتشارها بشكل واسع بين العاملين بحيث أصبحت ضغوط العمل تتغلغل في جوانب العمل المختلفة. وقد أثبتت الدراسات أن العاملين يتعرضون لضغوط مختلفة إذا استمرت فإنها تترك آثاراً سلبية على صحتهم البدنية والنفسية وبالتالي تنعكس على أدائهم الوظيفي.

وتمثل ضغوط العمل جزءاً من الضغوط التي يتعرض لها الفرد وهى تتمثل في حالة عدم التوافق أو الخلل بين متطلبات العمل وقدرة الفرد على التكيف مع هذه المتطلبات، وبالرغم من التعدد والاختلاف في تعاريف ضغوط العمل إلا أنه يمكن تصنيفها إلى ثلاثة أسس أساسية هي: عوامل في البيئة الخارجية أو المنظمة أو الفرد نفسه"

مفهوم ضغوط العمل:

ومما سبق يمكن النظر إلى أن ضغوط العمل يمكن تعريفها بأنها "رد الفعل النفسي للفرد نتيجة تعرضه لمثيرات في عمله تؤدى بدورها إلى حدوث حالة من عدم التوافق للفرد مع نفسه ومع بيئة العمل".

مصادر ضغوط العمل:

تناولت كتابات عديدة مصادر ضغوط العمل وصنفتها تصنيفات مختلفة تبعاً لمدخل ومنهج كل كاتب، وسيقوم الكاتب بعرض هذه التصنيفات على أن يحدد في النهاية المجموعة التي سوف تعتمد عليها الدراسة الحالية عند دراسة استراتيجيات التكيف مع مصادر ضغوط العمل. ويمكن تصنيف مصادر ضغوط العمل إلى ثلاث تصنيفات مختلفة كالتالي:

١- تصنيف مصادر ضغوط العمل إلى مجموعتين رئيسيتين .
٢- تصنيف مصادر ضغوط العمل إلى ثلاث مجموعات رئيسية .
٣- تصنيف مصادر ضغوط العمل إلى أربع مجموعات رئيسية فأكثر.

وفيما يلي عرض لهذه التصنيفات:

اولا: تصنيف مصادر ضغوط العمل إلى مجموعتين رئيسيتين :

* يمكن تصنف مصادر ضغوط العمل في مجموعتين رئيسيتين هما:

. المصادر المتعلقة بالفرد، وتشمل (صراع الدور، غموض الدور، عبء العمل، العلاقات في العمل).

. العوامل المتعلقة بالمنظمة، ومنها (درجة الحرارة، الإزعاج، التلوث البيئي، الإضاءة).

* كما يمكن تصنف مصادر ضغوط العمل في العملين التالين:

أ- العوامل المتعلقة بالعمل ذاته النظمة، وتشمل :

١. العوامل المتعلقة بالوظيفة ذاتها: مثل (ظروف العمل، تكنولوجيا المعلومات، عبء العمل) .

٢. العوامل المتعلقة بدور الفرد في المنظمة وتشمل: (صراع الدور، غموض الدور، عبء الدور الزائد).

٣. التطور الوظيفي: ويشمل عوامل مثل (الترقية، التنزيل إلى درجة أو مرتبة أقل).

٤. العلاقات مع الآخرين في العمل .

٥. البناء والمناخ التنظيمي .

ب- العوامل المتعلقة بشخصية الفرد: وتشمل (النوع، وشخصية الفرد، السن، المساندة الاجتماعية).

ثانيا: تصنيف مصادر ضغوط العمل إلى ثلاث مجموعات رئيسية وتتمثل في :

أ. عوامل خاصة بالفرد .

ب. عوامل خاصة بالمنظمة .

ج. عوامل خاصة بالبيئة .

* ويمكن ايضاً تصنيف مصادر ضغوط العمل إلى ثلاث فئات رئيسية كالتالي :

أ- المصادر المتعلقة بالخصائص التنظيمية والعمليات وتشمل:

١. السياسات التنظيمية (تقويم الأداء غير الملائم).

٢. البناء التنظيمي (زيادة حجم المنظمة، التداخل بين الوحدات التنظيمية).

٣. العمليات التنظيمية (الاتصال السيئ ، التفويض غير الفعال).

ب- المصادر المتعلقة بمطلب وخصائص الدور، وتشمل:

١. ظروف العمل (الازدحام، الضوضاء ... الخ) .

٢. العلاقات الشخصية (ضعف الثقة، التنافس ... الخ) .

٣. مطالب الوظيفة (ضغوط الوقت، المسئولية عن الآخرين) .

٤. خصائص الدور (صراع الدور، غموض الدور، عبء العمل الناقص أو الزائد) .

ج- المصادر المتعلقة بخصائص الفرد وتوقعاته، وتشمل:

١. الخصائص الفردية (نمط الشخصية، الانطواء، الانبساط، المرونة الزائدة، التشدد المفرط) .

٢. التوقعات (الترقية العالية، الميل إلى الإهمال، عدم الأمان الوظيفي)

* بينما يمكن تصنيف مصادر ضغوط العمل إلى ثلاث فئات رئيسية كما يلي:

أ. أسباب نفسية / اجتماعية/: وتركز على أسلوب الحياة وما يتضمنه من عوامل مثل

(درجة التكيف ، الحرارة، الضوضاء) .

ب. البيئة العضوية (الحيوية): وتتضمن عوامل مثل (الاتزان العضوي، درجة الإزعاج)

ج. العوامل الشخصية: وتتمثل في إدراك الذات والقلق، وإلحاح الوقت، والشعور بفقدان السيطرة على الأمور.

ثالثا: تصنيف مصادر ضغوط العمل في أربع مجموعات رئيسية فأكثر:

يرى أصحاب هذا التصنيف أن أي تصنيف يتصدى لمعرفة مصادر ضغوط العمل ينبغي أن يكون متعدد الأبعاد والتصنيفات.

*** وتصنف مصادر ضغوط العمل إلى خمسة تصنيفات رئيسية كالتالي:**

١. التغيير التنظيمي .
٢. الأدوار.
٣. الصراع الداخلي في المنظمة.
٤. الأسباب المتعلقة بالأسرة والدخل.
٥. الأسباب المتعلقة ببيئة المنظمة.

*** ويرى البعض انه يمكن تصنيف مصادر ضغوط العمل إلى:**

١. الأسباب المتعلقة بشخصية الفرد.
٢. الأسباب المتعلقة بالأسرة والدخل.
٣. الأسباب المتعلقة بالسلوك الإداري.
٤. الأسباب المتعلقة بدرجة الرضا الوظيفي.

ويلاحظ على الكتابات السابقة أنها أوردت مصادر ضغوط العمل في مجموعات هي (مجموعات العوامل التنظيمية، مجموعة العوامل المرتبطة بالوظيفة، مجموعة العوامل الشخصية، مجموعة العوامل النفسية والاجتماعية، مطالب الدور، العوامل الاقتصادية) .
وعليه فإن الكاتب سوف يركز على مجموعات العوامل التنظيمية والشخصية ومطالب الدور، وذلك للأسباب التالية:

١. لأن الفرد والمنظمة هما الأساس عند دراسة موضوع ضغوط العمل.
٢. تعدد مصادر ضغوط العمل لدرجة أنه لا يمكن دراستها معاً في دراسة واحدة .

* وبناء عليه فإن متغيرات (مصادر) ضغوط العمل في هذه الدراسة سوف تشمل المتغيرات السبعة التالية:

- عبء الدور الزائد كمياً .
- عبء الدور الزائد نوعياً.
- غموض الدور.
- صراع الدور.
- ركود الدور.
- التنظيم.
- العلاقات في العمل.

وفيما يلي تعريف بهذه المصادر:

عبء الدور الزائد كمياً Role Overload :

ويحدث عندما يسند إلى شاغل الوظيفة مهام كثيرة يجب عليه إنجازها في وقت غير كاف، أي يكون حجم العمل فوق طاقة الفرد، ويتطلب منه البقاء في العمل لأوقات طويلة بعد مواعيد العمل الرسمية أو نقل إنجاز هذه الأعباء من مكان العمل إلى المنزل، وكذلك العمل في أوقات العطلات، وقد أشار Coverman (١٩٨٩) إلى أن زيادة عبء الدور الزائد كمياً هي" الحالة التي تنشأ عندما يطلب من الفرد القيام بأدوار كثيرة جداً مع عدم توفر الوقت الكاف لتنفيذها" أو تعنى "قيام الفرد بمهام لا يستطيع إنجازها في الوقت المتاح.

وتحدد الكاتبة مفهوم عبء الدور الزائد كمياً في الدراسة الحالية بأنه "إسناد مهام كثيرة إلى الأفراد تتطلب منهم البقاء في العمل بعد مواعيد العمل الرسمية والإجازات والعطلات الرسمية".

عبء الدور الزائد نوعياً :

ويحدث عندما يشعر شاغل الوظيفة أن المهارات المطلوبة لإنجاز مستوى أداء معين أكبر من قدراته أي أن الفرد يفتقر القدرة اللازمة لأداء العمل، أو نطاق طبيعة المهام الملقاة على عاتقه تخرج عن نطاق قدراته ومهاراته وتخصصه.

غموض الدور Role Ambiguity :

وينشأ غموض الدور عندما لا يمتلك الفرد معلومات كافية عن دوره في المنظمة مثل المعلومات الخاصة بحدود سلطته ومسئولياته والمعلومات الخاصة بسياسات وقواعد المنظمة وطرق تقييم الأداء وغيرها، ويترتب على ذلك أن يصبح الفرد غير متأكد من متطلبات وظيفته مثل

عدم معرفته بالتوقعات المطلوبة منه لأداء عمله وكيفية تحقيق هذه التوقعات. وعليه يعرف غموض الدور بأنه "ذلك الغموض الناشئ من عدم كفاية المعلومات لدى الفرد عن كيفية قيامه بعمله". وهو يرى أن هذا الغموض قد يعزى إلى عدم كفاية التدريب وضعف الاتصالات وعدم حصوله على معلومات صحيحة من زملائه أو من المشرف.

بينما يمكن تعريف غموض الدور بأنه "عدم التحديد أو نقص الوضوح المتصل بالتوقعات عن دور الفرد في المنظمة". وأشار إلى أن الفرد في أدائه لدوره قد لا تتوفر لديه المعلومات الكافية عما هو متوقع منه. وتحدد الكاتبة مفهوم غموض الدور في الدراسة الحالية بأنه "الافتقار إلى المعلومات الخاصة بحدود سلطات وواجبات الفرد".

صراع الدور Role Conflic:

ينشأ صراع الدور عندما يواجه الفرد العديد من متطلبات العمل المتناقضة ويعتبر صراع الدور من الأسباب الكامنة للضغوط، ويؤدي صراع الدور إلى قلة إشباع الحاجات الاجتماعية وزيادة ضربات القلب وارتفاع ضغط الدم وانخفاض الرضا الوظيفي وانخفاض ثقة الفرد في نفسه وفي رؤسائه وفي المنظمة ككل.

وهناك فرق بين صراع الدور وبين صراع الأدوار المتعددة للفرد، ويقصد من الصراع بين الأدوار المتعددة للفرد هي قيام الفرد بالعديد من متطلبات العمل المتناقضة؛ أما صراع الدور فيعنى التعارض بين قيم الفرد ومعتقداته من جهة وبين دور الفرد في المنظمة من جهة أخرى.

وعليه يعرف صراع الدور بأنه "الحالة التي تنشأ عندما يشمل العمل الذي يشغله الفرد أدواراً يمكن أن تتعارض مع بعضها بصورة مباشرة". ويحدد الكاتب مفهوم صراع الدور في الدراسة الحالية بأنه "الصراع بين الأدوار التي يلعبها الفرد داخل المنظمة، وبين قيم الفرد ومعتقداته" .

ركود الدور Role Stagnation :

يعتبر التقدم المهني والوظيفي عاملاً هاماً من عوامل شعور الفرد بالدافعية إلى العمل. وفى ظل غياب فرص التقدم المهني والوظيفي تظهر ضغوط العمل حيث تقل فرص الترقية في الوظيفة ويزداد عدم التأكد من المستقبل الوظيفي الذي

يتعارض مع طموحات الأفراد وآمالهم، الأمر الذي يمثل ضغوطاً وأعباء في العمل.

التنظيم Organization:

تعتبر العوامل المتعلقة بالمنظمة أحد مصادر ضغوط العمل، وتتمثل هذه العوامل في الهيكل التنظيمي، وخطوط انسياب السلطة في المنظمة ومدى استخدام الرسمية في المنظمة ودرجة اللجوء إلى المركزية في العمل، ودرجة التحكم في الوظيفة.

إن شكل الهيكل التنظيمي (مسطح أو مطول) يؤدى إلى وجود ضغوط على الأفراد، ويؤثر في أدائهم ورضاهم الوظيفي، وتبين من إحدى الدراسات أن الأفراد الذين يعملون في منظمات تتميز بالهيكل المسطح والأقل بيروقراطية يشعرون بضغوط عمل أقل وارتفاع في الأداء أو الرضا الوظيفي بعكس الذين يعملون في منظمات تتسم بالهياكل الطولية والمتوسطة.

العلاقات في العمل Relationships:

لسوء العلاقات بين الفرد والآخرين في بيئة العمل دوراً بارزاً في خلق المواقف الضاغطة، فالعلاقات الجيدة بين الأفراد هي بيئة صادقة على صحة الفرد والمنظمة معاً والعلاقات الجيدة هي تلك العلاقات التي يسود فيها الاحترام المتبادل والثقة المتبادلة إلى جانب الدعم والتشجيع والاهتمام بالمشكلات التي تواجه الفرد في بيئة العمل ومحاولة حلها بأساليب بناءة، أما سوء العلاقات يؤدى إلى عدم الرضا الوظيفي والشعور بأن الأعمال تهدد صحة الفرد والمنظمة.

مفهوم التكيف Coping with :

أوضح أن للتكيف مفهومان؛ مفهوم من منظور علم الأحياء، ومفهوم من منظور علم النفس، فالتكيف مفهوم مستمد من علم الأحياء، ويشير إلى أن "الكائن الحي يوائم بين نفسه والعالم الذي يعيش فيه محاولة منه من أجل البقاء". ومفهوم التكيف في علم النفس يعنى "تلك العملية الديناميكية المستمرة التي يهدف بها

الشخص إلى أن يغير سلوكه ليحدث علاقة أكثر توافقاً بينه وبين البيئة أو المحيط الذي يعيش فيه".

وأورد العديد من تعاريف التكيف، وسوف يقوم الكاتب بتقسيم هذه التعاريف إلى:

- المفهوم الضيق للتكيف.
- المفهوم الواسع للتكيف.

المفهوم الضيق للتكيف:

ينظر أصحاب هذا الاتجاه إلى التكيف بأنه عبارة عن "استجابة مباشرة للأحداث التي يتعرض لها الفرد"، ويعتبرون التكيف رد فعل طبيعي يحدث للفرد نتيجة تعرضه للضغوط، ومن هذه التعاريف ما يلي:

حيث يعرف التكيف بأنه "استجابات الفرد للضغوط التي يتعرض لها والتي تساعده على منع أو تجنب أو التحكم في الألم العاطفي".

بينما يعرف التكيف بأنه "السلوك الظاهر أو الصريح الذي يهدف إلى تخفيض الظواهر الضاغطة".

ويعرف التكيف بأنه "السلوكيات التي يتم استخدامها بواسطة الأفراد للتحكم في التأثيرات المتوقعة للمواقف الضاغطة ".

في حين يعرف التكيف بأنه "ما هو إلا استجابة لمواقف تتميز بدرجة كبيرة من الخطر وعدم التأكد" .

وأخيراً يمكن تعريف التكيف بأنه "محاولات الفرد للاستجابة السالبة أو الموجبة لتهديد معين تهدف إلى إزالة هذا التهديد ". ويتضح من العرض السابق للمفهوم الضيق للتكيف بأنه عبارة عن رد فعل مباشر لحدث خارجي يقع للفرد يجعله في حالة عدم توازن .

وعليه فإن الكاتب حدد المفهوم الضيق للتكيف بأنه "الاستجابة المباشرة لأي تهديد

يتعرض له الفرد داخلياً زخارجياً".

المفهوم الواسع للتكيف:

ينظر أصحاب هذا الاتجاه إلى عملية التكيف بأنها عبارة عن استجابات سلوكية وإدراكية يستخدمها الفرد للتكيف مع المواقف الضاغطة ويقصد بالاستجابات السلوكية أنها استجابات تؤكد على القيام ببعض السلوكيات كردود فعل للخروج من المواقف الضاغطة، أما الاستجابات الإدراكية، فيقصد بها استجابات عقلية تحدث داخل الشعور .

ويتضح أن هناك فرقاً بين الجهود الإدراكية والجهود السلوكية، فالجهود الادراكية تؤكد على أن عملية التكيف تتم داخل الشعور بمعنى أن الفرد لا يصدر سلوك معين يدل على أن التكيف قد حدث. أما الجهود السلوكية فتؤكد على القيام ببعض السلوكيات اللازمة لمواجهة الموقف الضاغط، ويعتبر سلوكاً ظاهراً دالاً على حدوث عملية التكيف.

وفى هذا السياق التكيف بأنه "الجهود الإدراكية والسلوكية التي تهدف إلى تخفيض الصراعات الداخلية والخارجية وتؤدى إلى تخفيض التعارض بينهما" .

بينما عرف التكيف بأنه " الجهود الإدراكية والسلوكية التي تهدف إلى التعايش مع المتطلبات الذاتية والصراعات الشعورية للفرد والتي تفوق قدرته".

غير أنه يمكن أن يعرف التكيف بأنه "جهوداً إدراكية وسلوكية يتم استخدامها لتخفيض التهديدات الداخلية والخارجية إلى الحد الأدني" .

وأخيراً يعرف التكيف بأنه "الجهود الإدراكية والسلوكية التي تمكن الفرد من إدارة المتطلبات الداخلية والخارجية والمواقف الضاغطة" .

ومن الواضح أن التعاريف السابقة للتكيف اعتبرت عملية التكيف بمثابة ردود أفعال الأفراد تجاه المواقف الضاغطة، وهذه الردود إما أن تكون رد فعل سلوكي مباشر أو رد فعل إدراكي غير مباشر.

وفى الغالب نجد أن الغالبية يعتمد على المفهوم الواسع للتكيف لأن الفرد عندما يواجه مواقف ضاغطة سوف يستخدم كل ما يمكنّه من عملية التكيف مع هذه المواقف سواء كانت استجابات سلوكية أو إدراكية.

وعليه فإن الكاتب حدد المفهوم الواسع للتكيف بأنه "الجهود الإدراكية والسلوكية

التي تهدف إلى التعامل مع ضغوط العمل لتخفيض المتطلبات الداخلية والخارجية للفرد" .
أنواع التكيف :

يمكن تقسيم التكيف إلى:
- التكيف السلوكي Behavioral coping
- التكيف المعرفي (الإدراكي) Cognitive coping
- التكيف المعلوماتي Information coping
- التكيف المبني على استعادة الأحداث الماضية Retrospective coping

التكيف السلوكي Behavioral coping :

حيث يتضمن التكيف السلوكي القيام باستجابات سلوكية ملائمة لمواجهة أسباب التوتر، ومن ثم الشعور بالارتياح والاطمئنان.

التكيف المعرفي (الإدراكي) Cognitive coping:

حيث يتضمن التكيف المعرفي تبني استراتيجية معرفية للتكيف مع الأحداث، وذلك من خلال التجاهل أو الابتعاد عن الأحداث المسببة للضغوط.

التكيف المعلوماتي Information coping:

ويشير إلى وجود نوع من الاتصال أو الوسائل التحذيرية لدى بعض الأفراد التي تساعدهم على محاولة تفادي الأحداث قبل وقوعها.

التكيف المبني على استعادة الأحداث الماضية Retrospective coping:

ويشير التكيف هنا إلى أن الأفراد عندما يتعرضون لمواقف ضاغطة يرجعون أسباب الضغوط التي تقع عليهم إلى مواقف حدثت لهم في الماضي .

علاقة التكيف بالضغوط :

كلما كانت درجة إدراك الفرد لذاته عالية كان قادراً على التكيف في المواقف الضاغطة ودرجة تعرضه للضغوط قليلة والعكس صحيح.

وقد أشار إلى أن مجرد توقع الفرد أنه يستطيع التحكم في مسببات الضغوط من الممكن أن يكون ذلك وسيلة فعالة للتكيف مع الضغوط التي يتعرض لها. ويعتبر Fisher من أكثر الكاتبين الذين استطاعوا أن يجمعوا العديد من الشواهد التي تشير أن مجرد شعور الفرد

بالقدرة على التحكم ربما يكون أعظم وسيلة لإدارة الضغوط من حوله.

كما وجد أن هناك علاقة بين الكفاءة الذاتية المتبعة على أساس الشعور، والقدرة على التكيف وبين التعامل مع القلق والمشكلات التي يواجهها الفرد في حياته فقد وجد هؤلاء من خلال دراساتهم عن العلاقة بين التكيف وعدم التكيف مع متغير العمر أن عدم التكيف هذا إنما يعود في جزء منه إلى شعور الفرد بعدم قدرته على التكيف في الأحداث الجارية في حياته .

استراتيجيات القيادة التحويلية في التكيف مع ضغوط العمل :

مفهوم استراتيجيات التكيف :

تعرف استراتيجيات التكيف بأنها "عبارة عن مجموعة من القرارات التي تتخذها الإدارة والقادة للسيطرة على مسببات الضغط والتخفيف من آثارها الضارة على كل من الأفراد والمنظمة " .

بينما يمكن تعريف استراتيجيات التكيف بأنها "العلاج النوعي المستخدم للتخلص من المواقف الضاغطة" .

واستراتيجيات التكيف تعرف بأنها " تلك الجهود الصريحة التي يقوم بها القائد لكي يسيطر على أو يحد من أو يدير، أو يتحمل مسببات الضغط التي تفوق طاقاته الشخصية". وأخيراً يعرف Saraz استراتيجيات التكيف أنها "نسق فكري وعادات سلوكية تحييد مسببات الضغط أو تخفف تأثير الضغط علينا".

ويلاحظ على التعريف الأول تجاهل دور الأفراد في مواجهة ضغوط العمل وتركيز الدور على المنظمات والقادة فقط في مساعدة الأفراد للتكيف مع الضغوط. ويلاحظ على التعاريف الأخرى . لاستراتيجيات التكيف . أنها اقتصرت على الجهود الصريحة فقط، ولكن هناك جهود ضمنية يستخدمها الفرد خلال تكيفه مع ضغوط العمل.

وعلى ضوء ما تقدم يورد الكاتب التعريف التالى لاستراتيجيات التكيف بأنها "تلك الجهود الصريحة والضمنية التي يقوم بها القائد والتي يمكن أن تساعده في التقليل من التأثيرات الضارة لضغوط العمل التي يتعرض لها العاملين، ومن ثم تحسين صحة الفرد وسلامة المنظمة"
.

التقسيمات المختلفة لاستراتيجيات القيادة التحويلية في التكيف:

تباينت الدراسات التي أهتمت بدراسة استراتيجيات القيادة التحويلية في التكيف مع مصادر ضغوط العمل، ونظراً لأن ضغوط العمل تنبع من مصادر مختلفة، فإنه من الصعوبة إزالتها كلية من المنظمة، ولا يمكن تجنبها بالكامل، ولكن يمكن إدارة ضغوط العمل من خلال استخدام استراتيجيات معينة، ونعرض فيما يلي لأهم التقسيمات المختلفة لاستراتيجيات التكيف.

اولا: استراتيجيات مواجهة القائد التحوليلي للمشكلة والمواجهة العاطفية:

١- استراتيجيات مواجهة القائد المشكلة: وتتضمن هذه الاستراتيجيات كل الجهود التي يبذلها القائد التحويلى لكي تزيد من مقدرته على مواجهة الأحداث المسببة

للضغوط وتركز هذه الاستراتيجيات أساساً على حل المشكلة المسببة للضغوط وذلك من خلال استخدام أساليب إدراكية وسلوكية فالاستراتيجيات الإدراكية التي تستخدم لمواجهة المشكلة المسببة للضغوط استراتيجيات عقلية تتمثل في التحدث مع النفس عن الطرق المختلفة التي يمكن استخدامها لحل المشكلة المسببة للضغوط والتفكير بوعي تام في الأمور المسببة للضغوط من كل جوانبها حتى يمكن الوصول إلى حل للمشكلة.

أما الاستراتيجيات السلوكية التي يستخدمها القادة التحويلين لمواجهة المشكلة المسببة للضغوط تؤكد على القيام ببعض السلوكيات كردود فعل للخروج من المواقف الضاغطة مثل وضع أولويات للعمل والبدء بالأعمال الأهم والعمل على تنظيم الجهود المبذولة.
وتلقي استراتيجيات مواجهة المشكلة المسببة للضغوط قبولاً كبيراً لأن أسلوب المواجهة للمشكلة أكثر فعالية من الناحية الصحية والنفسية للفرد.

٢- استراتيجيات المواجهة العاطفية: عملية التكيف التي يقوم بها القائد التحويلي في هذه الاستراتيجيات تدور بشكل أساسي داخل الشعور، وتتضمن قيامة ببعض الأفعال التي لا توجه مباشرة إلى المشكلة المسببة للضغوط، وإنما يقوم ببعض الأفعال التي تبعده عن بؤرة الأحداث المسببة للضغوط حتى لو بصورة مؤقتة (التحاشي).

ويستخدم القائد التحويلي أيضا في استراتيجيات المواجهة العاطفية أساليب سلوكية وإدراكية. فمن الأساليب الإدراكية المستخدمة في المواجهة العاطفية (الاحتفاظ بالمشكلة داخل الشعور وعدم التعبير عنها لأحد أو العمل على تجاهل مواقف الضغط).

أما الأساليب السلوكية المستخدمة في المواجهة العاطفية تتمثل في قيام الفرد ببعض السلوكيات التي لا توجه مباشرة إلى الحدث المسبب للضغوط، وإنما تساعده على الخروج من مواقف الضغوط حتى ولو بصورة مؤقتة مثل إجراء بعض العلاقات الاجتماعية.

ويرى الكاتب أن استراتيجيات القايدة التحويلية في المواجهة العاطفية سلبية من الناحية الصحية والنفسية للفرد لانها تؤدي إلي احتفاظ الفرد بالمشكلة داخل الشعور وعدم التعبير عنها لأحد مما يؤدى إلى حدوث كبت للفرد. وهذا يؤدى إلى سلسلة من الأمراض النفسية التي تقود في النهاية إلى أمراض عضوية.

ثانيا: استراتيجيات القائد التحويلي الشخصية والتنظيمية:

١- الاستراتيجيات الشخصية: وتتمثل في الاستراتيجيات التي يمكن أن يتم تطبيقها بواسطة

الفرد نفسه، وتشمل:

- الصحة البدنية: مثل القيام بتمارين اللياقة البدنية للتخلص من الضغوط.
- المساندة الاجتماعية: عن طريق قيام الفرد بطلب المساعدة من الأصدقاء في العمل.
- معرفة الذات: وتعني محاولة الفرد التعرف على حقيقة سلوكه في العمل، وتعلم كيفية التعامل مع أوجه القصور والمشكلات المحتملة.
- التخطيط المسبق: وتعنى أنه عندما يضع القائد في اعتباره توقع الأحداث المرتبطة بمواقف الضغوط المستقبلية فإنه يمكن أن يعد نفسه للتعامل مع هذه الأحداث مما يساعده على تخفيض مستوى الضغوط.

٢- الاستراتيجيات التنظيمية: وتتمثل في الاستراتيجيات التي يمكن أن يتم تطبيقها بواسطة القادة، وتعمل هذه الاستراتيجيات على إدارة ضغوط العمل لتخفيض المعاناة منها بإزالة العوامل المسببة للضغوط في محيط العمل، وذلك من خلال تطبيق الاستراتيجيات الآتية:

- الاهتمام بالاختياروالتعيين في المكان المناسب.
- الاهتمام بالتدريب.
- العمل على تغيير بعض جوانب الوظيفة والطريقة التي تمارس بها.
- الاهتمام بتحليل الوظيفة ونظام تقييم الأداء ونظام الحوافز.
- الاهتمام بالمشاركة الفعالة للفرد في عملية اتخاذ القرارات.
- فتح قنوات الاتصال بين الإدارة والأفراد حتى يمكن توفير المعلومات حول ما يحدث في المنظمة.

ثالثا: استراتيجيات القائد التحويلي المباشرة والغير مباشرة:

وتتناول هذه الاستراتيجيات طبيعة ردود أفعال القادة للتكيف مع ضغوط العمل.

١- الاستراتيجيات المباشرة: وتشمل السلوك الصريح الذي يقوم به القائد التحويلى تجاه ضغوط العمل، حيث يكون رد فعل الفرد موجهاً مباشرة إلى حل المشكلة المسببة للضغوط. وهناك ثلاث مراحل لحل المشكلة وتشمل الآتي:

١.الاعتراف بوجود مشكلة .
٢.وضع خطة للتصرف .
٣.تحييد أو تسخير الطرف الآخر من أجل حل المشكلة .

ومن أمثلة السلوك الصريح الذي يمكن أن يتبعه الفرد لحل المشكلة المسببة للضغوط تتمثل في الآتي:

- أن يصبح القائد أكثر تنظيماً.
- طلب المساعدة من الآخرين.

- القيام بالأِشياء المهمة أولاً وحذف الأشياء غير المهمة.
- العمل كفريق.
- القيام بتعيين من ينوب عنه.
- محاولة القيام بالعمل بأكبر سرعة ممكنة.
- محاول عمل بعض الأشياء في وقت واحد.
- المحاولة المستمرة لمنع المواقف المسببة للضغوط.
- المحاولة المستمرة لتغذية العقل بالمعلومات.
- المحاولة المستمرة لتهدئة نفسه.

٢- الاستراتيجيات غير المباشرة: وتشمل السلوك الضمني لمواجهة الضغوط، وتتمثل في الأساليب المخففة أو الملطفة التي يمكن من خلالها تحديد مسببات الضغوط. ومن الأساليب غير المباشرة للتكيف ما يأتى:

١. محاولة الهدوء وضبط النفس ووضع الأشياء في نصابها الصحيح: وذلك عن طريق التحدث مع الآخرين عن المشكلة.

٢. التعبير عن الشعور والإحساس: وذلك عن طريق التحدث مع زملاء العمل.

٣. الاحتفاظ بالمشكلة داخل النفس، وعدم الإفصاح عن المشكلة للآخرين.

٤. تقبل الأمر الواقع أو تبريره.

٥. الأساليب الانهزامية: وذلك عن طريق اللجوء إلى الهروب من المشكلة أو عدم الاستسلام لها.

رابعا: استراتيجيات القائد التحويلي لتعديل المواقف المسببة للضغوط، واستراتيجيات السيطرة على معنى الضغوط، واستراتيجيات معالجة نتائج الضغوط:

١- استراتيجيات تعديل المواقف المسببة لضغوط العمل: وذلك بالتركيز على حل مشاكل العمل، وهذا يتضمن التعديل في مستويات السلطة والمسئولية وإعادة توزيع مهام العمل وهذه الاستراتيجيات لا يمكن أن يقوم بها الفرد لأن المصادر المسببة لضغوط العمل يقع معظمها تحت سيطرة المنظمة.

٢- استراتيجيات السيطرة على معنى الضغوط ومعنى المواقف الضاغطة: ويتم ذلك من خلال التغيير في مدركات الفرد وطريقة نظره إلى المشاكل. وهذه المواقف يمكن للفرد السيطرة عليها، حيث يمكنه تعديل معايير الأهداف والأداء التي يضعها لنفسه ويستخدم في ذلك:

* المساندة الاجتماعية: وذلك عن طرق إقامة علاقات إيجابية مع أعضاء الجماعة حتى يستطيع مواجهة متطلبات العمل ومسببات الضغوط.

* الحوار البناء مع الذات: وهو عبارة عن الجهود الواعية التي يبذلها القادة للتخلص من أفكارهم

السيئة وإحلال أفكار طيبة محلها.

٣- استراتيجيات معالجة نتائج الضغوط: وهى تركز أساساً على علاج المشاكل التي يعانى منها القادة نتيجة لتعرضهم لمواقف ضاغطة.

وتقوم هذه الاستراتيجيات على أساس تحديد مكونات الضغوط وتقسيمها إلى ثلاثة أقسام وهى: المواقف المسببة للضغوط، ومعنى الضغوط، ونتائج الضغوط. ويعتبر هذا التقسيم تقسيماً نظرياً لأنه يصعب فصل مكونات الضغوط، نظراً لتداخلها وتأثيراتها المتبادلة فيما بينها.

خامسا: استراتيجيات القائد التحويلي لإزالة مسببات الضغوط، واستراتيجيات التخفيف من حدة مسببات الضغوط:

أ . استراتيجيات إزالة مسببات الضغوط: إن إزالة أي من مسببات الضغوط كثيراً ما يشتمل على تغيرات حياتية رئيسية مثل الانتقال إلى مكتب جديد أو إنهاء إحدى العلاقات أو تغيير الوظيفة. والعديد من القادة يقررون اتخاذ مثل هذه المواقف لأن إزالة مسببات الضغوط هو الأسلوب المباشر الوحيد للتعامل مع الأعراض التي يولدها ازدياد الضغوط الشديدة .

ب . استراتيجيات التخفيف من حدة مسببات الضغوط: ربما يكون الفرد غير قادر على إزالة مسببات الضغوط تماماً. وفى هذه الحالة يمكن استخدام بعض الأساليب التي تساعده في تخفيف حدة الضغوط . ومن هذه الأساليب:

١. الإمساك بزمام الحياة الشخصية: وذلك عن طريق تحديد الأولويات لكل الاعمال، مع التركيز على الاعمال الهادفة وإزالة الاعمال غير الهامة .

٢. الإمساك بزمام الوظيفة: الأسلوب الأساسي لتقليل حدة الضغوط في العمل تشتمل على التحليل من خلال وضع الأولويات التي يجب القيام بها في العمل .

٣. الإفضاء بالمشكلات والمتاعب للآخرين: وذلك عن طريق أن تحدث الفرد إلى أحد من أصدقاءه المقربين في العمل حتى ولو بصورة غير متكررة.

٤. اكتساب آليات التكيف وزيادة عددها: حيث يعمل القائد باستمرار على اكتساب آليات تكيف جديدة تساعده على تحييد مسببات الضغوط.

٥. استراتيجيات تأجيل الضغوط: وقد يكون تعاطي المشروبات أو التدخين هو أكثر هذه الآليات انتشاراً، ولكن هذه الآليات لا تقدم سوي مساعدة وقتية بل إنها تزيد الأمور سوءاً على المدى البعيد .

سادسا: استراتيجيات القائد التحويلي الدفاعية والوقائية:

١- استراتيجيات التكيف الدفاعية Defensive : وهى تركز أساساً على علاج المشاكل التي يعانى منها القادة نتيجة لتعرضهم لمواقف وضغوط عمل.

والاستراتيجيات الدفاعية لا تواجه الضغوط إلا بعد وقوعه وإحداث آثاره على الفرد. ومن الأساليب المستخدمة في الاستراتيجيات الدفاعية: الفحوص الطبية الدورية، التمرينات، التغيير في النظام الغذائي، التأمل، الاسترخاء.

٢- استراتيجيات التكيف الوقائية Impunitive: وهى تركز أساساً على تغيير في مدركات الفرد وطريقة نظره إلى المشاكل.

ومن الأساليب المستخدمة في الاستراتيجيات الوقائية :

١. الدعم الاجتماعي، والهدف من الدعم الاجتماعي زيادة القدرات والطاقات الفسيولوجية والنفسية حتى يستطيع القادة مواجهة مطالب العمل بمعني أنها تعمل كحاجز وقائي ضد حالات الضغوط السيئة.

٢. المحاولة المستمرة للقادة للتخلص من الأفكار السيئة وإحلال أفكار طيبة محلها.

٣. برامج التدريب: بهدف تنمية مهارات القادة على إدارة الذات التي يمكن أن تساعدهم على عيش حياة أقل تأثراً بضغوط العمل وضغوط الحياة .

سابعا: استراتيجيات القائد التحويلي للتكيف السلوكي والتكيف الإدراكي:

أ . استراتيجيات التكيف السلوكية: وهى استراتيجيات تتطلب من القائد القيام ببعض السلوكيات كردود فعل تمكنه من التكيف مع مواقف الضغوط، وتشمل القيام بالأساليب التالية:

١. تخطيط وتنظيم العمل.
٢. التنسيق بين العمل والأدوار الأخرى التي يقوم بها.
٣. التوزيع الملائم للوقت على أنشطة العمل.
٤. منع ظهور المشكلات.
٥. تأدية العمل بفعالية وتجنب المنافسة.
٦. عدم القيام بأعمال كثيرة في وقت واحد.
٧. مناقشة المشكلات مع المشرفين وزملاء العمل.
٨. معرفة الشخص حدوده ومؤهلاته وموارده.

ب . استراتيجيات التكيف الإدراكية: وهى استراتيجيات عقلية، وتتمثل في التحدث مع الذات والتخطيط الذهني، وتشمل الأساليب التالية:

١. التأكد من أن ليس هناك شخص لا يعاني من الضغوط .

٢.التفكير في كيفية الاحتياط لمواجهة الضغوط .
٣.التفكير في جعل المواقف الضاغطة تحدى .
٤.قبول مواقف الضغوط كحقيقة واقعية من الحياة .

ثامنا: استراتيجيات القائد التحويلي التكيف الوظيفي واستراتيجيات الاختلال الوظيفي:

أ- استراتيجيات التكيف الوظيفية (المواجهة) (Functional (approach): وهى الاستراتيجيات التي يستخدمها القادة للتكيف مع مصادر ضغوط العمل، وذلك عن طريق تحليل المشكلة بطريقة منطقية، والتخطيط، وإدارة الوقت.

ب- استراتيجيات الاختلال الوظيفي (التحاشي) (Dysfunctional (avoidance): وتتمثل هذه الاستراتيجية في قيام القائد ببعض السلوكيات السلبية داخل مناخ العمل مثل انسياق القائد إلى الصراعات الوظيفية داخل العمل وأن يكون القائد أكثر عدوانية عندما يواجه موقف ضاغط أو يلجأ إلى تحاشي مسببات الضغوط عن طريق البعد عنها قدر الإمكان. ويلاحظ على التقسيمات السابقة أن أوجه التشابه هي السمة الغالبة على هذه التقسيمات من حيث إن شمولها على أغلب الاستراتيجيات التي تمكن القادة من مواجهة ضغوط العمل، فعلى سبيل المثال تتشابه استراتيجيات حل المشكلة مع استراتيجيات المواجهة المباشرة للضغوط من حيث إن كلاهما يتضمن القضاء على مسببات ضغوط العمل.

أما أوجه الاختلاف فيكمن في درجة تفضيل القادة لاستراتيجيات تكيف عن أخرى نتيجة لاختلاف بيئات التطبيق.

ويرى الكاتب أن تقسيم استراتيجيات التكيف إلى مباشرة وأخرى غير مباشرة يعتبر أنسب تقسيم لاستراتيجيات التكيف، وذلك للأسباب التالية :
١- هذا التقسيم يحتوى بداخله على أغلب أساليب التكيف الممكن استخدامها.
٢- يمكن أن يندرج تحت هذا التقسيم معظم التقسيمات السابقة. حيث تتضمن الاستراتيجيات المباشرة التعامل مع الضغوط من خلال الاستعدادات المسبقة (الاستراتيجيات الوقائية) وتنظيم وقت العمل ووضع أولويات للعمل، وأيضا التعامل مع الضغوط من خلال تبني أسلوب مواجهة المشاكل، والعمل على حلها. أما الاستراتيجيات غير المباشرة، فإنها تتضمن في طياتها عدداً من الوسائل من بينها المواجهة العاطفية، وخلاصة ما سبق أنه يمكن تلخيص التصنيفات السابقة لاستراتيجيات القيادة التحويلية في التكيف على أنها مباشرة وغير مباشرة.

الفصل الخامس
استراتيجيات القيادة التحويلية للتغلب على الصرعات التنظيمية الناتجة عن ضغوط العمل

- مفهوم الصراع
- تعريف الصراع
- علاقة مفهوم الصراع ببعض المفاهيم الأخرى
- النظريات المفسرة للصراع
- أسباب حدوث الصراع
- مستويات الصراع
- أنواع الصراع داخل العمل
- الصراع التنظيمي
- مراحل الصراع التنظيمي
- جوانب الصراع التنظيمي
- آثار الصراع التنظيمي
- أساليب القيادة التحويلية في إدارة الصراع التنظيمي
- القيادة التحويلية ودورها في التغلب على ضغوط العمل الناتجة عن الصراعات التنظيمية بالعمل

مقدمة:

تعيش المنظمات اليوم في عصر دائم التغيير في جميع المجالات السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية والعلمية ومما لا شك فيه أن العنصر البشري هو أحد أهم مقومات المنظمة التي لا تستطيع العمل بكفاءة وفاعلية دون التفاعل المتواصل بين الأفراد والجماعات المختلفة في شتى أجزاء المنظمة التي من شأنها أن تؤدي إلى التماسك والتلاحم وتدعيم أواصر المحبة والتعاون أو لإحداث التعارض والصراع.

ويثير الصراع ظاهرة طبيعية في حياة الأفراد والجماعات والمنظمات والمجتمعات, بل إن وجود الصراع داخل الأفراد أو المجتمعات البشرية أمرا حتمي لا مفر منه.

اذا ماذا لو أن مديرالادارات كان يعاني من وجود الصراعات في ادارتة؟ ولا يعني الكاتب بالصراعات هنا تلك التي تنشأ بين العاملين لأسباب تنظيمية أو إدارية فقط.

ولكن المقصود هنا من هذه الدراسة هو الصراع الادارى بين العاملين داخل المنظمات، والذي بدأ يتصاعد يومًا بعد يوم نتيجة ازدياد هوة الانقسام الداخلي، وانعكاس نتائج هذا الانقسام على مختلف جوانب الحياة داخل وخارج بيئة العمل، وفي مختلف المؤسسات.

إذًا فما هو دور مدير الادارات لمواجهة هذه الظاهرة ؟ والحد منها؟ وقبل التطرق إلى مفهوم الصراع ودور مدير الادارات في مواجهته ستتناول الدراسة كلا من مفهوم الصراع بشكلٍ عام.

وقد اهتم بموضوع الصراع كثير من علماء النفس وعلماء الاجتماع والإدارة على اختلاف مدارسهم الفكرية، لأن الصراع ظاهرة سلوكية لها طرفان يدرك كل طرف موضوع الصراع وعلى علم ودراية بجوانبه الإدارية المشتركة، سواء كان الصراع بين الأفراد أو الجماعات أو حتى المنظمات.

الصراع في أي موضوع من مواضيع المؤسسة لابد له من أسباب ولابد من مراحل يمر بها هذا الصراع، ربما يكون غير معلن ضمنياً ثم يتحول بعد ذلك إلى صراع معلن قبل اتخاذ القرار. (٥٤: ١٧)

مفهوم الصراع Conflict :

الصراع (أو النزاع) هو شئ طبيعى في بيئة العمل لا يمكن تجنبه، ويكاد يمثل مشكلة سلوكية يومية والسبب ببساطة أن بيئة العمل هذه تضم بشراً مع بشر. وهنا يحدث الصراع العديد من الأسباب، أهمها أن للبشر تطلعات ومشاعر وقيم واتجاهات ودوافع مختلفة، ومن ثم فلهم رؤى وأهداف مختلفة. كما أن ندرة الموارد أو محدوديتها تدفع الناس للتنافس على المورد المشترك الوحيد أو المحدود، مثل تنافسهم على سلطة أو حافز أو غرفة مكتب أرحب وأجمل أو وظيفة أعلى أو على قلب زميله في العمل.

الصراع أو النزاع هو صورة من صور التفاعل الذي يتم بين الأفراد أو الجماعات أو الإدارات أو المنظمات والناتج من عدم الاتفاق في وجهات النظر أو الأهداف أو القيم أو عدم الانسجام في الأنشطة والممارسات والذى يترتب عليه آثار ضارة تعوق أو تمنع فاعلية المنظمة من تحقيق أهدافها.

ونجد أن التحديد الإشتقاقى لكلمة الصراع هو النزاع والخصام أو الخلاف والشقاق، أما كلمة Conflict فتعنى العراك والمصادمة، إذن الصراع يعنى التعارض والخلاف بين المصالح.

تعريف الصراع:

تتعدد التعريفات التي يقدمها علماء الإدارة والكاتبين لمصطلح الصراع، ولقد قام الكاتب بتحليل محتوى للمراجع التي تناولت تعريف الصراع، ويوضح ذلك في الجدول التالى:

ويعرف الكاتب الصراع اجرائياً بأنه: عبارة عن سلوك صدامي يصدر عن بعض الأفراد أو الجماعات، الهدف منه إعاقة سلوك أفراد أو جماعات معينة يعتقد بأنها تمثل عائقًا أمام تحقيق هؤلاء الأفراد أو تلك الجماعات لأهدافها. ومن خلال ما سبق، نستطيع أن نوضح الآتى:

علاقة مفهوم الصراع ببعض المفاهيم الأخرى:

١- الصراع والعنف:العنف هو عبارة عن السلوك التفاعلي الذي يسبب حدوث إيذاء للأفراد الآخرين، ويخلط البعض بين الصراع والعنف، ولكن وعلى الرغم من أن العنف ينشأ داخل المواقف الخاصة بالصراع فإنه يختلف عن الصراع من ناحية أنه عرض من أعراض الصراع، ويمكن للعنف أن يقود إلى الصراع أيضًا، وقد يكون العنف في لحظة معينة وسيلة يعبر بها المتصارعون عن صراعاتهم.

٢- الصراع والتعصب: التعصب هو التشدد واخذ الأمر بشدة وعدم قبول المخالف ورفضه وبالتالي فالتعصب قد يكون سببًا مباشرًا للصراع.

٣- الصراع والتطرف: التطرف مصطلح قريب من مصطلح التعصب ويعني التمسك بآراء معينة ورفض الأفكار الأخرى مع عدم القبول بمناقشة هذه الأفكار، وبالتالي قد يكون الصراع سببًا مباشرًا للصراع.

٤- الصراع والتنافس: التنافس يختلف عن الصراع، فالصراع يتضمن التدخل في مجالات عمل تخص الآخرين والعمل على إعاقة سلوكهم وإعاقة تحقيق أهدافهم، بينما التنافس يتضمن الرغبة في تحقيق الأهداف الخاصة بالشخص نفسه دون التدخل لإعاقة عمل الآخرين والتشويش عليهم.

٥- الصراع والنزاع: يشير النزاع إلى مفهوم أقل حدة من مفهوم الصراع، ذلك أن النزاع يعترف أطرافه بوجوده ورغبتهم بحله، وهذا على الأقل من أحد أطراف النزاع، والنزاع أقل شمولا من الصراع، ويمكن احتواؤه والسيطرة عليه، بخلاف الصراع، وذلك لأن الصراع يقوم على أساس وجود تعارض في القيم أو المصالح، بحيث تشعر معه أطراف الصراع بأن أهدافها غير متوافقة، كما أن أطراف الصراع يسعون إلى استثمار الموقف الصراعي لتحقيق بعض أهدافهم وهذا بخلاف النزاع.

٦- الصراع والأزمة:الأزمة وهي مواجهة متوترة بين مجموعات معبأة معنويا، قد تصل إلى درجة التهديد والصدامات أو انهيار عام للقانون ونظام الحك، ولذلك يعتبر الصراع من أكثر المفاهيم تداخلا مع مفهوم الأزمة، خاصة في نطاق علم السياسة وعلم الاجتماع، حيث تعتبر الأزمة إحدى مراحل الصراع وكأحد مظاهره، لذلك يشترط في الصراع وجود طرفين أو أكثر يدخلان في منافسة لتحقيق هدف ما، فالمنافسة والتعارض جزء من عملية الصراع بينما لا تتضمن الأزمة ذلك بالضرورة.

٧- الصراع والحرب:تعد الحرب أكثر صور العنف شيوعًا وشهرة في الصراعات الدولية وتعرف الحرب على أنها حالة قانونية تسمح وبصورة متساوية لعدوين أو أكثر الاستمرار في صراعهما باستخدام القوة المسلحة، وتعرف كذلك بأنها أعمال عنف مسلح بين دولتين ذواتى سيادة. وتختلف الحرب عن الصراع فالصراع لا يصل بالمتصارعين إلى نقطة الصدام المسلح بينما الحرب هي صدام مسلح بواقع الأمر، و قد يكون الصراع سببًا رئيسيًا في اندلاع الحرب.

ويري الكاتب أن المفاهيم السابقة على الرغم من اختلافها مع مفهوم الصراع إلا أنها على علاقة وثيقة مع مفهوم الصراع. فالاختلاف وعدم الاتفاق يختلف مع مفهوم الصراع، إلا أن هذه المفاهيم قد تكون سببًا وجيهًا له في مرحلة متقدمة، وكذلك على الرغم من أن الصراع يختلف عن الحرب، إلا أنه قد يكون سببًا في اندلاع الحرب والتي هي أحدى صور العنف.

النظريات المفسرة للصراع:

تباينت وجهات النظريات المفسرة لظهور الصراع سواء على صعيد الأفراد أو المؤسسات، فبعضهم نادى بضرورة تجنب الصراع و اعتباره حالة سلبية يجب القضاء عليها وهذا ما يعرف بالنظرة التقليدية للصراع، كما اعتبر فريق آخر أن الصراع ما هو إلا ظاهرة طبيعية وحتمية يمكن حدوثها في جميع المنظمات، أما النظرة الحديثة للصراع فتؤكد على أن الصراع أمر ايجابي بل يجب العمل على تشجيعه داخل المنظمات على اختلاف أنواعه ا و فيما يلي عرض ض مفصل للنظريات المتعلقة بالصراع كالتالي:

- النظرية التقليدية للصراع:

يعتبر هذا الاتجاه أن ظاهرة الصراع هي ظاهرة سلبية سيئة وغير مريحة، لذلك فقد اتجهت الإدارة إلى ضرورة القضاء عليها أو على الأقل تجنبها وعدم الحديث عنها وتجاهله، وقد ظهر هذا الاتجاه التقليدي في النصف الأول من القرن الماضي، ولا شك في أن مثل هذا الاتجاه نحو الصراع وهذه الآراء نحوه تؤدي إلى إعاقة التعامل مع الصراع الموجود حكما في داخل المنظمات، وبالتالي عدم القدرة على حله كلما وجد بصورة ايجابية تكفل مصلحة الفرد والجماعة داخل التنظيم.

إذن تنظر هذه النظرية للصراع على أنه مرادف للعنف والتخريب والسلوك غير العقلاني.فهو مصدر إيذاء و شر و ضرر. فالصراع ما هو إلا علامة على تفكك النظام ودليلاً على عدم قدرته على تطوير معايير مناسبة عند الجماعة، و أصحاب هذه النظرية ينظرون للصراع من موقف ربح وخسارة أو من منطلق لعبة المجموع الصفري أي أن نتيجة الصراع ما هي إلا ربح الفرد أو خسارته.

- النظرية السلوكية للصراع:

تعتبر النظرية السلوكية للصراع تطويراً للنظرية التقليدية للصراع حيث ينظر للصراع على أنه أمر حتمي ومتكرر وهو أمر سيئ بالضرورة ولابد من حله أو تخفيضه وضبط حجمه وقد سادت النظرية السلوكية للصراع في الأربعينات والخمسينات من القرن الماضي.

ويؤكد أصحاب هذه النظرية على أن كل النظم ومن خلال طبيعة بنيتها يوجد فيها الصراع، وأن الصراع لا يشكل بالضرورة شيئاً مخيفاً أو شراً من الشرور بل قد يشكل إمكانية قوة وايجابية في أداء الجماعة، فهذه النظرية تتعقل في وجود الصراع وتعتبر إمكانية أن يعود بالفائدة على أداء الجماعة، و لكن على الرغم من قبول السلوكيين للصراع على أنه أمر لا مفر منه، إلا تناولهم له يشبه إلى حد ما أصحاب النظرية التقليدية للصراع الذي يقوم على أساس محاولة حل الصراع وإنهائه وعدم تشجيع حدوثه.

- النظرية الحديثة للصراع:

وتسمى الأسلوب التفاعلي أو النظرية التفاعلية للصراع، ولقد كان عالم الاجتماع كوسر من أوائل الذين طرحوا هذا التصور للتعامل مع الصراع في الإدارة ويرى أنصار هذه النظرية أن الصراع ظاهرة طبيعية يجب تشجيعها وتعتبر انعكاساً ايجابيا نحو التجديد والابتكار والإبداع في المنظمة، إذا ما تمت بمستوى معي ويمكن اضافة النقاط التي تتميزبها هذه النظرية التفاعلية كالتالي:

أ- أنها تعترف بالضرورة المطلقة للصراع البناء.

ب- أنها تشجع صراحة المعارضة، البناءة أو الوظيفية

ج- أنها تعرف إدارة الصراع على أنها تتضمن إثارة الصراع في الوقت نفسه الذي تتضمن فيه طرق معالجته وأساليبها.

د- أنها تنظر إلى إدارة الصراع على أنها من مسؤولية جميع إداريي النظام.

أسباب حدوث الصراع:

ولقد تعددت وجهات النظر حول الأسباب التي تؤدى إلى الصراع، فالتعرف على هذه الأسباب يساعد كثيراً في عملية حل الصراع نفسه. ومن الأسباب التي يمكن أن تؤدى إلى حدوث الصراع:

- التنافس على الموارد:

حيث تتيح المؤسسة الموارد المختلفة حسب إمكاناتها وظروفها ولكن يحدث تسابق بين الأفراد من أجل الحصول على هذه الموارد وهذا بالتالى يؤدى إلى الصراع بين الأفراد، ولكن يقع على عاتق المؤسسة مسئولية إدارة هذه الموارد وتوزيعها بعدل وحسب الأولويات بين الأفراد وذلك منعاً للصراع.

- تضارب المصالح:

يحدث الصراع عندما يظهر الميل لإعلاء المصلحة الخاصة على المصلحة العامة سواء كان ذلك على مستوى الأفراد أو الجماعات.

- حدوث الازدواجية:

أو التدخل في الأعمال ويحدث الصراع عندما يطلب من شخص أو أكثر القيام بنفس العمل.

- عدم وضوح الأهداف: إن عدم وضوح أهداف المؤسسة سواء كانت الأهداف العامة أو الفرعية يؤدى إلى التخبط والعشوائية في الأداء مما يسبب ظهور الصراع وخاصة عندما يتم البدء بالعمل لتحقيق الأهداف الفرعية على حساب الأهداف العامة.

- التغير في الصلاحيات: التي يتمتع بها الأفراد أو الجماعات حيث أن زيادة الصلاحيات أو نقصانها

يؤدى إلى نشوء الصراع.

- التغير في المركز أو الوضع:
قد يسبب التغير في المركز الذي يشغله الفرد في المنظمة صراعاً للفرد واضطرابا في الهيكل التنظيمي المتفق عليه.

- الاختلاف في الثقافة:
والثقافة هي مجموعة القيم والمعتقدات والافتراضات والمعانى والتوقعات التي يحملها الفرد في منظمة معينة أو جماعات معينة ويكون لها تأثير واضح على سلوكه في تلك المنظمة أو تلك الجماعة، والأفراد أو الجماعات.

- الصفات النفسية للأفراد:
حيث أن الأفراد يختلفون في ميولهم ورغباتهم ودوافعهم واتجاهاتهم الأم والذى يجعلهم في مواقف وعلاقات متباينة.

- العوامل التنظيمية:
حيث ينشأ الصراع لأسباب منظمة (تنظيمية) هيكلية بمعنى أن للهيكل التنظيمي والعلاقات التنظيمية دور في نشوء حالة الصراع بسبب تعدد المستويات الإدارية أو تدخل الأنشطة والفعاليات أو تمركز الصلاحيات أو عدم وضوح الاختصاصات.

- الشائعات:
حيث أنها من أخطر الأسلحة التي يمكن أن تدمر الأفراد والمؤسسات وتعطل الفكر والإرادة.
ومن مسببات الصراع في المجال الإدارية والتي تشتمل على:

- المسببات الفردية للصراع:

- تباين شخصيات الأفراد وقيمهم وأخلاقياتهم الأمر الذي يثير المشاحنات وتعارض أو تصادم وجهات النظر.
- اختلاف أو تعارض الأهداف والمصالح. فما يستهدفه (أ) من ترقية مثلا يمثل تهديداً أو خطراً للطرف (ب) الذي يرى خسارته في نجاح (أ) في شغل هذه الدرجة الأعلى.
- الأنانية حيث يسعى طرف أو أكثر إلى الانحياز الكامل لمصالحه غير عابئ بمصالح الطرف الأخر، أو معتديا عليها.
- الولع بالسلطة والسعى لموقع السلطة وما تهيؤه من نفوذ رسمى، يسهل تحقيق المصالح الذاتية.

- المنافسة الخشنة غير الشريفة التي تقترن بالوشاية بالطرف الآخر لدى الرئيس أو تشويه الحقائق أو بث وينشر الشائعات ضد المنافس الآخر.
- ضغوط الوقت والعمل وما تسببه من توتر وعصبية، تمثل بدورها سبباً مؤدياً إلى الصراع أو مساعداً على تأجيجه.
- تعارض مطالب كل من العمل والأسرة من حيث الوقت والتفكير.
- المضايقات التي تحدث بين الجنسين في بيئة العمل من الموظفين للموظفات أو العكس.
- المسببات التنظيمية للصراع فتشمل:
- محدودية الموارد، مثل مكافآت أو تجهيزات (مكتب/ جهاز تكييف/ سيارة...إلخ) أو فرص للتدريب أو البعثات للخارج.
- محدودية فرص الترقي مع كثرة المتطلعين والمستحقين لها.
- تحيز الإدارة لبعض العاملين أو ضدهم على أساس الجنس أو الديانة أو المؤهل أو السن أو القرابة... إلخ.
- زيادة أو تزايد قدر مسئولية الموظف أو المدير مع محدودية سلطته أو صلاحياته.
- الرقابة المكثفة على الموظف من المستوى الإداري الأعلى.

وهناك أسباب عديدة تقف وراء حدوث الصراعات في العمل بين الأفراد والجماعات والوحدات التنظيمية المختلفة وهى:

- - الفشل في الاتصالات.
- - صراع الشخصية.
- - اختلاف القيم.
- - اختلاف الأهداف.
- - الاختلافات المنهجية.
- - الأداء المنخفض.
- - عدم التعاون.
- - الاختلاف حول السلطة في المنظمة.
- - التنافس على الموارد.
- - عدم الامتثال للوائح والقواعد العامة.

ومن السابق يمكن حصر اهم مسببات الصراع يمكن تحديدها فيما يلي:

- الاعتماد المتبادل في العمل: وهو من اهم الاسباب الرئيسية في الصراع بين العاملين فكلما وادت الاعتمادية زادت حدة الصراع.
- غموض الوسائل والأهداف: حيث انه كلما ازداد غموض الاهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها زاد ذلك من حدة الصراعات لان ذلك يساعد على ظهور اهداف آخري تتعارض مع الهدف

العام للمنظمة مما يساعد ذلك على قيام بعض الاخرين باستغلال ذلك التعارض في والغموض والعمل على زيادة حجمة.

مستويات الصراع:

يتفق معظم كتاب الإدارة على أن للصراع أربعة مستويات رئيسية وتتمثل بما يلي:

المستوى الأول: الصراع داخل الفرد (الذاتى):

تتولد الصراعات داخل الفرد نتيجة لمجموعة من العوائق الداخلية (العيوب البدنية مثل قبح المنظر، النسيان، العقلية، الشرود)، والخارجية (المادية، والاقتصادية، والاجتماعية، والمستوى الإداري) وينشأ الصراع نتيجة تنافس هدفين يسعى الشخص لتحقيق أحدهما ويكون لهما نفس التأثير على الفرد ويكون الفرد عاجزاً عن الاختيار بينهما، قسم علماء هذا النوع من الصراع إلى: - صراع الأهداف. - صراع الدور.

المستوى الثانى: الصراع بين الأفراد:

يقع هذا الصراع بين الفرد وفرد آخر أو أفراد آخرين هم من العاملين في المنظمة من زملاء ومرؤوسين ورؤساء ويعود السبب وراء هذا النوع إلى تضارب وعدم اتفاق أو اختلاف في وجهات النظر مستويات الصراع: تحدث بينهم أو لاختلاف الشخصيات الفردية والتي هي نتاج لتباين الثقافات والخلفيات الفكرية والاجتماعية والاقتصادية بين الأفراد وكل ذلك مرتبط بعاملين أولهما وراثى مثل الطور والشكل واللون والأخر مكتسب نتيجة للتعلم والتدريب، والخبرة ومحاكاة المجتمع والصراع بين الأفراد شئ طبيعى قد يكن إيجابيا عندما يوجه ليكون مرفقا للتنافس والتطوير وقد يكون سلبيا ويؤثر على التعاون بين أفراد المنظمة.

المستوى الثالث: الصراع بين جماعات المنظمة:

وتمثل بالصراع الذي يكون بين وحدات أقسام المنظمة المختلفة وبين الإدارات التنفيذية والاستشارية فيها وبهذا فإن لصراع الجماعات نوعين هما:
- الصراع الأفقى.
- الصراع العمودى.

المستوى الرابع: صراعات المنظمات:

الأنواع السابقة كلها ضمن بيئة المنظمة الداخلية وأما هذا النوع فيكون بين المنظمة وبيئتها الخارجية أي على مستوى المنظمة مع المنظمات والجهات الأخرى التي تتعامل معها من أنشطة متنافسة ومتداخلة وذات صفة اعتمادية ومنها المنظمات المنافسة، والجهات الحكومية

والمالكون والمتعاملون معها، وصراع المنظمات ويكون سبب هذا الصراع للحصول على الموارد المختلفة أو اجتذاب العمالة الماهرة النادرة نسبياً.

ويري الكاتب انه يمكن ايجاز اهم مستويات الصراع في: الصراع المؤسسي، وهو الذي يظهر عند محاولة أحد الوحدات داخل التنظيم تحديد الواجبات والانشطة للوحدات الاخري، والصراع الطارىء، والذي يحدث نتيجة لعدم وجود رضا وظيفي أو لافتقار المعايير للموضوعية وخصوصا في توزيع الموارد البشرية.

أنواع الصراع الادارى داخل العمل:

أولاً: الصراع السلبى والإيجابى:

- الصراع الإيجابي:

يتميز الصراع الإيجابي بأنه صراع بين الأطراف من أجل الوصول إلى الأفضل ويفيد في حالة اتخاذ القرارات وحل المشكلات، ويمكن أن ينشأ عندما نطرح موضوعاً للمناقشة يحمل في طياته وجهات نظر متعارضة وهذا في حد ذاته أمر مرغوب للوصول إلى أفكار أفضل حول هذا الموضوع وفهم جوانبه فهماً متعمقاً. ومن مزايا هذا النوع من الصراع:

أ- توضيح أبعاد الموضوعات والمشكلات محل المناقشة.

ب- يحسن من جودة حل المشكلات.

ج- يساعد على زيادة اندماج الأعضاء في مجموعات العمل وفى المنظمة عموماً.

د- يقوى من علاقات الزملاء خاصة إذا تم حل المشكلات بطريقة إبداعية وبأساليب إبتكارية.

هـ. يساعد على نمو المنظمة وزيادة الإنتاجية.

- الصراع السلبى أو المدمر:

ينشأ هذا النوع من الصراع عندما تواجه المجموعة ككل تهديداً، أو عندما يتعرض شخص للهجوم أو الضغط عليه بشكل مستمر، فإذا لم يتمكن من الدفاع عن نفسه فإنه قد يقوم بأفعال مدمرة بغرض حفظ ماء الوجه على الأقل، ويكون الصراع مدمراً عندما تتحول طاقات الأفراد وجهودهم إلى أعمال أخرى بخلاف المهام والواجبات الحقيقية التي يكلفون بها، ويؤدى الصراع المدمر إلى انخفاض الروح المعنوية للعاملين وتفريق جماعات العمل والأفراد ويقل التعاون بينهم ويحل محله التصرفات والسلوكيات غير المسئولة وتتولد الشكوك وعدم الثقة بين الأفراد وتنخفض إنتاجيتهم.

ثانياً: الصراع داخل الفرد نفسه:

قد يحدث الصراع بين الفرد ونفسه نتيجة التوتر أو الضيق وهنا تتجاذب الفرد اهتمامات مختلفة في ذات الوقت نتيجةً لتعارض أهدافه وحاجاته مع القيود التي تفرضها عليه المنظمة. وقد ينشأ هذا النوع من الصراع نتيجة الإحباطات التي يواجهها الفرد في حياته أو عمله.

ثالثاً: الصراع بين الأفراد:

يحدث الصراع بين الأفراد نتيجة لاختلاف أدوارهم أو قيمهم واهتماماتهم أو لاختلاف مجموعات العمل التي ينتمون إليها أو لعدم الاتفاق على الأهداف والخطط والسياسات داخل المنظمة وقد يكون بسبب من المشاعر السلبية التي تنعكس في صورة عدم الثقة والرفض والمقاومة.

رابعاً: الصراع بين المجموعات :

ويتمثل هذا النوع من الصراع في الاختلاف الذي يحدث بين أقسام وإدارات المنظمة الواحدة ويطلق عليه أيضاً الصراع داخل المنظمة والذى قد يحدث نتيجة لوجود قوتين متعارضتين فيما يتعلق بتقسيم الموارد ولهذا النوع من الصراع أثر سلبى على فاعلية المنظمة حيث أن مجموعات العمل المتصارعة لا تنظر لنفسها كأنظمة فرعية من نظام كلى هو المنظمة وإنما تضيق نظراتها وتركز فقط على مصلحتها الضيقة ولو على حساب المنظمة.

خامساً: الصراع أو التنافر المعرفى:

إن تداعيات الصراع سواء أكانت موجبة أم سالبة إنما تتوقف إلى حد كبير على نوع الاختلافات التي تؤدى أو تقود إلى عدم الاتفاق، وحيثما كانت الاختلافات بين أعضاء المجموعة أو الفريق ستحدث وطالما أن هذه الاختلافات كانت موضوعية أو منصبة على العمل أو اتخاذ قرار أو أنها اختلافات في الرأى حول موضوع العمل فإنها في النهاية سوف تؤدى إلى فعالية فريق العمل.

ويبدو هذا النوع من الصراع إيجابيا لأنه يتطلب تركيز الأفراد على المهام والأنشطة الضرورية والتي تؤدى إلى الفعالية في عملهم، لأنهم يناقشون كل شئ ويمحصونه فيصلون إلى قرارات جيدة، كما أن هذا النوع من الصراع يؤدى إلى زيادة قبول الأفراد للقرارات التي يتم اتخاذها ويساعد في بناء الفهم المشترك والالتزام تجاه القرارات التي يتم التوصل إليها.

سادساً: الصراع العاطفي أو الوجدانى:

في مقابل الصراع المعرفى يوجد الصراع العاطفي الذي يبدو مدمراً، وهو على عكس نظيره المعرفى لا يركز على الآراء وإنما يتعلق بالمشاعر، وحيثما يسود الصراع العاطفي أو

الوجدانى تقل جودة القرارات ويقل الالتزام بها والقبول لها، كما تقل فعالية فريق العمل حيث تسود العدوانية وعدم الثقة بينهم وتتركز عداءات الأفراد حول أفراد معنيين وليس حول أفكار محددة.

وينشأ هذا النوع من الصراع نتيجة عدم التوافق الشخصي بين أعضاء المنظمة أو المجموعة، ويشمل عدم التوافق هذا التوتر والعدوانية ومضايقات الأفراد لبعضهم البعض، ويزداد إحباط العاملين وتشددهم تجاه بعضهم البعض وقد ينسحب البعض منهم من المجموعة أو من المنظمة، وتتجه جهود أعضاء المنظمة إلى التركيز على حل هذه الخلافات وتلك الصراعات بدلاً من التركيز على العمل وتحقيق أهداف المنظمة الأمر الذي يؤثر على الأداء والإنتاجية بالمنظمة.

سابعاً: الصراع الكامن:

يلاحظ أنه في كثير من الأحيان يكون الصراع كامناً، أي غير ظاهر على السطح، ويحدث هذا النوع من الصراع في المنظمات كبيرة الحجم، ويبدأ الصراع الكامن في الظهور عندما تتهيأ الظروف التي تثيره.

وصفوة القول أن الصراع الكامن له مسببات مشابهة تماماً لتلك التي تحدث الصراع أي صراع، إلا أن الفرق هو أن هذا النوع من الصراع لا يظهر إلا إذا توفرت ظروف معينة، فقد يظل الصراع حبيساً لمدة طويلة، ثم يظهر عند أول صدام بين طرفى الصراع، أو عند تفاعلهما معاً.

الصراع الذاتى: وهو ذلك الذي ينشأ داخل نفس الفرد، ويتمثل في ميول متضادة متزامنة لقبول أو رفض شئ محدد، للإقدام على سلوك معين أو الإحجام عنه، وعادة ما يقترن بالتردد والقلق، ويولد ضغوطا نفسية قد تؤدى بالفرد للتسويق في اتخاذ القرار، تحت ضغوط نفسية تسهم في تواضع جودة القرار عند اتخاذه.

- الصراع الاجتماعى: وهو الذي ينشأ بين فردين أو أكثر، ويمكن تصنيفه إلى نوعين:

أ- صراع على مسائل العمل وينبع من خلافات على مسائل مثل الأهداف، وتخصيص الموارد وتصميم أو تطبيق السياسات والإجراءات، وتوزيع المهام على العاملين، وتوزيع الحوافز كذلك قد ينشأ هذا النوع من الصراع من رفض لتغيير في خطط أو سياسات أو إعادة تنظيم وما إلى ذلك.

ب- صراع عاطفى، وينبع من مشاعر غضب وعدم ثقة وكره، وخوف واستياء واحتكاكات أو مناوشات شخصية.

- الصراع داخل الفريق أو الجماعة: وهو الصراع الذي يظهر بين أعضاء فريق العمل الرسمي المؤقت أو الدائم بسبب التنافس على مورد مشترك نادر أو محدود، مثل الصراع على

اختصاصات أو كتب أو غرفة مكتب أو مكافأة أو ترقية.

- الصراع بين فريق العمل أو الإدارات: وهو ذلك الذي ينشأ بين إدارتين داخل المنظمة، بشأن أهداف أو تهيئة معلومات أو تشويه علاقات، أو تطوير مواقف واتجاهات لتعميق الصراع.

- الصراع بين المنظمة وأطراف خارجية: وذلك الصراع الذي ينشأ بين:
- المنظمة ونقابة العمال.
- المنظمة والموردين.
- المنظمة ومنظمات حكومية تصمم وتنفذ اجراءات لضبط أداء الشركات في مجال مثل حماية البيئة والحد الأدنى للأجور وتشغيل الأطفال والمعوقين وما إلى ذلك.
- المنظمة والمنافسون.

الصراع التنظيمي:

إن الصراع التنظيمي هو النزاع الذي يظهر عندما يعوق سلوك مجموعة تنظيمية موجهة بالأهداف سلوك مجموعة تنظيمية أخرى موجهة بالأهداف أيضاً، وهذا توجهات متفاوتة للوظائف والأقسام المختلفة، ولذلك إذا ما دعم التغيير التنظيمي أحد الأقسام على حساب الآخر على سبيل المثال، فإن هذا يمكن أن يؤدى إلى مستويات عالية من الصراع التنظيمي.

نجد أن العلماء والكاتبين اختلفوا حول مفهوم الصراع التنظيمي، وذلك لاختلاف المدارس الفكرية التي ينتمون إليها أو الزاوية التي ينظرون من خلالها إلى هذا المفهوم.

فالبعض يري أن الصرعات التنظيمية هي السلوك الذي يوجهه الأفراد في المنظمة نحو معارضة أفراد آخرين.

ويري البعض الآخر أن الصراعات التنظيمية بأنه « تعطل أو انهيار في سبل صنع القرارات مما يجعل الفرد يعيش صعوبة اختيار بدائل الفعل أو الأداء.

مراحل الصراع التنظيمي:

يعتبر الصراع التنظيمي عملية ديناميكية تنشأ وتتطور عبر مراحل أو سلاسل متعاقبة يمكن أن يطلق عليها «دورة حياة الصراع، وتلك المراحل التي يمر بها الصراع سواء على المستوى الفردي أو على المستوى الادارى كالتالي:

أ- مرحلة الصراع الكامن Latent Conflict

هي المرحلة التي لا يدرك فيها الأفراد وجود صراع ظاهر وتتمثل في عدم الرضا عن الوضع الراهن، وأحياناً لا تكون سبباً في بدء الصراع, و قد تظهر نتيجةً للاعتماد المتبادل في

العمل، والسياسات التنظيمية غير المحددة، وتعدد المهام بالنسبة للفرد الواحد، والاختلاف حول أهداف المدرسة وصعوبات الاتصال، والقيم الشخصية لأفراد التنظيم، فمثل هذه الظروف السابقة تؤسس للصراع.

ب- مرحلة إدراك الصراع: Perceived Conflict

في هذه المرحلة تتم بلورة الشخص أو الجماعة لموضوع الصراع وتشخيص الأمور لإدراك السبب الذي أدى إليه، ومن ثم تكوين الموقف والاستجابة له بشكل ما.

ج- مرحلة الشعور بالصراع:Fell Conflict

في هذه المرحلة تشعر الأطراف المتصارعة إلى جانب أنهم على وعي لوجود الصراع بأنهم في حالة من التوتر والغضب والانزعاج، وأحياناً لا يشعر أحد الأطراف بهذه الحالة، ويكون الصراع في هذه المرحلة شخصياً يمكن تهدئته وتخفيفه.

د- مرحلة إظهار الصراع: Manifest Conflict

وتسمى مرحلة الصراع العلني: وفيها يتحول الصراع من الإدراك والشعور إلى واقع، وذلك عندما تصل الأمور إلى ذروتها ويبدأ كل طرف من الأطراف بإظهار صورة مختلفة من السلوك أثناء المناقشة أو أي موقف من مواقف الصراع سلباً أو إيجاباً ويحتمل أن تحتوي هذه المرحلة على استعدادات لحل الصراع من خلال الأساليب المختلفة.

هـ- مرحلة مخرجات الصراع: Conflict Aftermath

وهذا يتصل بظروف ما بعد ظهور الصراع سواء تم التعامل معه بالإيجاب أو الكبت، فإذا كانت نتائج إدارة الصراع مرضية لطرفي الصراع فمن المتوقع أن يسود جو من التعاون يؤدي إلى تحسين أداء الأفراد أو الجماعات، أما إذا انتهي الصراع إلى حل لا يرضي الطرفين فسيؤدي ذلك إلى أن يكبت كل طرف شعوره بالصراع، وفي هذه الحالات الكامنة من الصراع تتجمع وتتراكم في أشكال جديدة، وتظهر في النهاية في صورة أكثر خطورة.(٤١: ٣١)

ويمكن تقسم مراحل عملية الصراع التنظيمي إلي خمس مراحل داخل المنظمة وهى:

المرحلة الأولى: الاختلاف أو عدم التوافق المحتمل:

وتتمثل في قيام الظروف التي تعمل على تهيئة الفرص لظهور الصراع، مما يمكن اعتبارها أسباباً مؤدية للصراع وهذه الأسباب تشتمل على: (الاتصال) عندما يكون مشوشاً ومصحوباً بالضوضاء، وعرقلة اتخاذ القرارات و (الهيكل التنظيمي) عندما يكون واسعاً ويتضمن تخصصات وجماعات كبيرة ثم (العوامل الشخصية) عندما تتفاوت القيم والأفكار بين الأعضاء المنظمة أنفسهم.

المرحلة الثانية: الوعى والشخصية:

وتتمثل ببداية الإدراك وبلورته عند الأطراف المعينة والمتضمنة في الصراع، حيث يظهر عدم الاتفاق في مستوى الشعور والانحراف العاطفي في الموقف والشعور والانخراط العاطفي في الموقف والشعور بالتوتروالقلق وبناء الاتجاهات إزاء تلك المواقف سلباً أو إيجاباً.

المرحلة الثالثة: النوايا:

وتتمثل بالقرارات الضمنية والأفعال الموجهة للسلوك الإنساني، حيث أن الكثير من الصراعات تبرز بسبب النوايا الخاطئة إزاء الطرف الأخر، ويعتمد على آليات محددة للتفاعل مع نوايا الصراع، وهى (المنافسة، والمشاركة، والتجنب، والتسوية، والاتفاق)

المرحلة الرابعة: السلوك:

ويتمثل هذا بالسلوك الظاهرى على صعيد القول والفعل ورد الفعل، بحيث يصبح السلوك ديناميكى يعتمد على إبعاد درجة الصراع حسب ما يأتى:

- الصراع التجريبى.
- الجهود المواجهة للطرف الأخر.
- العدوانية والتهديد.
- التهجم اللفظى.
- تحدى الأخرين.
- عدم الدخول في الصراع (التجنب).

المرحلة الخامسة: النتائج

وتتمثل بالنتائج الوظيفية حينما يكون الصراع إيجابيا يسهم في تحسين قرارات الجماعة، ويحثهم على الإبداع والابتكاروتنقية الأجواء والحد من التوترات، وكذلك النتائج غير الوظيفية التي تمثل الجانب السلبى للمخرجات الناجمة عن الصراع في أداء المنظمة والجماعة نظراً لوجود التعارضات المؤدية إلى عدم الرضا وفقدان الروابط المشتركة بين الأعضاء، ثم ينعكس ذلك على كفاءة الجماعة وتماسكها وعرقلة عملية الاتصال.

جوانب الصراع التنظيمي:

أشارالأدب المتعلق بمفهوم الصراع التنظيمي إلى أن هذا الصراع له جانباً وظيفياً بناءً يؤثر إيجابيا في تحقيق أهداف الجماعات والمنظمة، وجانباً أخر غير وظيفى وغير بناء يؤدى إلى حدوث ظل وظيفى داخل العمل الإداري.

ويمكن تقسيم جوانب الصراع التنظيمي فيما يلي:

الجانب الأول: الصراع الوظيفي (البناء):

وهو صراع حول جوهر العمل، يؤدى إلى تطوير طرق واستراتيجيات عمل جديدة بين العاملين، ويمكن إلى كسر حدة الجمود، والتخلف الإداري السائد في المنظمات، ويعتبر الصراع للتجديد، والابتكار، وكذلك يعمل على جذب أنظار المديرين والرؤساء إلى بعض الجوانب الإيجابية التي يمكن أن تتحقق نتيجة الصراع والذى يؤثر بالطبع على أداء العاملين.

الجانب الثانى: الصراع غير الوظيفي (غير البناء):

وهذا هو الجانب السلبى والغير مرغوب في عملية الصراع التنظيمية، حيث يؤدى إلى تشتت جهود المديرين العاملين، ويؤدى إلى إهدار الموارد التنظيمية، ويكون تأثيره على مخرجات أداء الجماعة بصورة أكبر من تأثيره على الأفراد العاملين أنفسهم، إذا يكون تركيز العاملين على الإنجازات الفردية أكثر من الإنجازات الجماعية، وقد يقود أحياناً إلى سسيادة روح الشك وعدم الثقة بين العاملين وترسخ المشاعر السلبية، فيتصف العمل بضعف التفاعل والتعاون بين الأفراد مما يعيق تحقيق الأهداف المنشودة، ويتدنى مستوى الرضا الوظيفي، ويزداد معدل التغيب عن العمل وتقل الإنتاجية، لذا يجب على المدير أن يتجه للصراع للغير بناء ويعمل على تجنبه وتحاشى آثاره السلبية.

ونرى أن الصراع البناء يعاون المنظمة ويساهم في تطورها، أما الصراع الهدام يعتبر ضاراً لهم، ونوضح فيما يلي الفروق ما بين الصراع التنظيمي البناء والصراع التنظيمي الهدام:

جدول الفرق بين الصراع البناء والصراع الهدام

(الصراع) النزاع البناء	(الصراع) النزاع الهدام
- يساعد على تجنب فتور الشعور والمبالاة. - يساعد على وجود اختلافات فى الرأى أو فى وجهات النظر. - تشجيع الخلق والإبتكار. - يساعد على تحديد وبلورة المشاكل بوضوح. - عدم إعاقة تحقيق أهداف المنظمة. - يؤدى إلى تحفيز مجهودات الأفراد والجماعات. - يساعد على اتخاذ الحلول والقرارات الواقعية والفاعلية. - يساعد على إحداث التغير	- بذل المجهودات لتحقيق المكاسب الفردية. - عدم تشجيع التعاون. - الإنعزالية حيث يعمل الأفراد أو الجماعات على تحقيق أهدافهم فقط. - خلق الضغوط غير الضرورية. - تبديد الموارد والإمكانات. - لا يساعد على تحقيق الأهداف. - الأضرار بالأطراف المتنازعة.

آثار الصراع التنظيمي:

منذ عقود عديدة وعلماء السلوك يدرسون ويحللون آثار الصراع بين الأفراد والجماعات، وانقسموا في تحليل أثاره حسب المدارس التي ينتمون إليها، فمنهم من يرى أنه شر يجب الابتعاد عنه، ومنهم من يرى أهميته وضرورة استثارته في حالة عدم وجوده، لأهميته في المحافظة على استمرار المؤسسة وتواصلها عبر الأجيال.

إن الصورة الذهبية المختزنة في عقولنا هي صورة سلبية للصراع، تقترن بالمواجهة والغضب، أما الواقع فهو عكس ذلك، لأن الصراع حقيقة تحمل بين طياتها المتناقضات، حيث أنه عملة ذات وجهين وسلاح ذو حدين، ومن الممكن أن يحمل أثاراً إيجابية طيبة تصب في مصلحة المؤسسة، وأثاراً أخرى سلبية يمكن أن تكون سبباً في ضياع وتدهور المؤسسة وذلك اعتماداً على المعطيات التي تسببه وكيفية علاجه ومواجهته.

- الآثار الإيجابية للصراع التنظيمي:

إن للصراع آثاراً إيجابية وأن الصراع لا يمكن تجنبه وهو وليد في المنظمة على اعتبار أنه أساساً للتقدم والإبداع من حيث تشجيعه للمبادرة الخلاقة وتطويره لأفكار جديدة التي من شأنها أن تجعل المنظمة متطورة ومتكيفة مع المتغيرات التي حولها ومن الآثار الإيجابية للصراع التنظيمي ما يلي:

- الصراع نوع من الاتصال وحل الصراع يفتح طرقا جديدة للاتصال.
- إن الصراع قد يؤدى إلى إزاحة الستار عن حقائق ومعلومات تساعد على تشخيص بعض.
- يتضمن الصراع عادة بحثاً عن حل المشكلة، ومن خلال هذا الحل يتم اكتشاف التغيرات الضرورية لنظام المنظمة.
- يساعد الصراع على إشباع الحاجات النفسية للأفراد وخاصة ذوى الميول العدوانية.
- المشاكل في المنظمة.
- يولد الصراع التنظيمي الطاقة لدى الأفراد ويبرز القدرات والاستعدادات الكامنة التي لا تبرز في ظل الظروف العادية.
- يعمل على فتح قضايا للمناقشة بطريقة المواجهة المباشرة.
- يعمل على توضيح القضايا مثار الخلاف.
- يساعد على زيادة الإنتاج ويعمل على النمو.
- يمكن أن يكون الصراع خبرة تعليمية جديدة للأفراد.
- يمكن أن يكون أساسا لعمليات الإبداع والابتكار والحفز في المنظمة.

- الآثار السلبية للصراع التنظيمي:

أن الصراع التنظيمي مهما كان مصدره ذو أثر سلبى ويمثل اختلالا وظيفياً في عمل المنظمة وذلك بسبب الآثار السلبية الناتجة عنه مثل التوتر وفقدان احترام الذات وضعف المقدرة على اتخاذ القرار مما تؤثر بالتالى على إنتاجية المنظمة وتخفيض الروح المعنوية للعاملين ويمكن أن يؤدى إلى تمزيقها.

أما الآثار السلبية فهي كالتالى:

- قد يؤدى بكل طرف من أطراف الصراع إلى التطرف في تقدير مصلحته على حساب المصلحة الكلية للمنظمة.
- يؤدى الصراع إلى تحويل الطاقة (الأفكار) والجهد عن المهمة الحقيقية في المنظمة.
- يهدم المعنويات ويهدر الوقت والجهد والمال.
- يستقطب الأفراد والجماعات وينجم عنه فقدان الثقة بين الإدارة والعاملين ولجوء الأفراد إلى أعمال الانتقام مثل تعطيل الآلات أو إخفاء المعلومات.
- يعيق العمل التعاونى الجماعى.
- انخفاض الإنتاجية والجمود في الأداء.
- التوتر النفسى الذي يؤدى إلى الإحباط وفقدان القدرة على الحزم وضعف الثقة.

ويوضح الكاتب أن الآثار الإيجابية والسلبية للصراع التنظيمي في الجدول التالى:

آثار الصراع التنظيمي

الآثار الإيجابية للصراع التنظيمي   الآثار السلبية للصراع التنظيمي

- يزداد التعاون والتماسك بين العاملين.
- يزداد معدل الإبداع والابتكار داخل العمل.
- خلق فرص الارتقاء بالمنظمة.
- الصراع يكون دافعاً للعاملين لإخراج ما بداخلهم في إثبات الذات والقدرات.
- حماية المنظمة والعاملين فيها من ظهور بعض المشكلات الإدارية كالإحتراق أو الإحباط الوظيفي.   - استهلاك وقت وجهد العاملين دون فائدة.
- تغلب المصالح الشخصية على المصلحة العامة للعمل.
- تنتشر الشائعات والأخبار الغير صحيحة بين الأفراد.
- ضعف الاتصال والترابط بين الإدارت المختلفة داخل المنظمة.
- إنخفاض الإنتاجية ومعدلات الإنجاز بالعمل.

١٢- أساليب القيادة التحويلية في إدارة الصراع التنظيمي:

إدارة الصراع هي عملية تفادى الصراع عندما يكون محتملاً وملحوظاً لتجنب أثاره السلبية وإظهار أثاره الإيجابية عن طريق استخدام بعض الطرق والأساليب المناسبة لإدارة الصراع وتحويل مساره نحو الاتجاه المفيد والإيجابى.

وللتعرف على الأساليب المستخدمة في إدارة الصراع والتي تناولت الاتي:

انماط واساليب القيادة التحويلية لحل الصراعات التنظيمية بالعمل:

يميل القادة عادة إلى النمط الذي يتفق مع حاجاتهم واهتماماتهم عند تصديهم لحل الصراع، ويختلف الأفراد في مناولتهم للصراع وفقا للاتي:

* نمط التحاشى:
يتم استخدام هذا النمط عندما لا يهتم القائم بحل الصراع لا بمصالحة أو حاجاته ولا بمصالح الآخرين، ويشير هذا الموقف إلى حالة رفض الاعتراف بوجود مشكلة أو حالة صراع من أساسه، حيث ينخفض أو يقل تفاعل القائم بحل الصراع مع المشكلة أو موقف الصراع ذاته، ويبدو هذا النمط إيجابياً عندما يكون الصراع بسيطاً، ويكونت هناك احتمال ضئيل لأن يحق القائم بالحل أية مكاسب ذاتية (لنفسه).
إلا أنه في المقابل فإنه يخشى في ظل هذا النمط أن يفشل القائم بالحل في إدراك أو تحديد الموضوعات المهمة أو الجوهرية في موقف الصراع والذى قد يؤدى إلى عواقب وخيمة نتيجة تجاهل موقف الصراع ذاته.

*نمط المواجهة:
في ظل هذا النمط يزداد اهتمام القائم بحل الصراع بمصالحه الذاتية، ويكون اهتمامه بحاجات الآخرين منخفضاً، ومن ثم يلجأ إلى مواجهة الصراع، ونظراً لأن الطرف الآخر تكون مصالحه غير مهمة بالنسبة للقائم بحل الصراع فإنه قد يقدم بعض الاعتذارات أو يضطر لشرح تصرفاته وأفعاله التي قام بها للآخرين، ويبدو هذا النمط ضرورياً في حالة الحاجة إلى السرعة في اتخاذ القرارات نتيجة الموقف الذي يحيط بحالة الصراع، إلا أنه قد ينشأ عن استخدام هذا النمط من أنماط مواجهة الصراع نوع من القمع أو الكبت لرغبات الآخرين وتهديد مصالحهم، الأمر الاذى لا ينهى حالة الصراع، وقد يؤدى إلى تداعيات غير مرغوبة داخل المنظمة.

*نمط الحلول الوسط:
يعمل القائم على حل الصراع هذا على المساومة حتى يصل إلى حل أو قرار ينهى حالة الصراع، ولا يضر بالكامل بمصالح كل أطراف الصراع، ويفيد استخدام هذا النمط في حالة تساوى طرفى الصراع من حيث القوة أو النفوذ، حيث يكون حلاً عملياً في مثل هذه الحالات، ويلاحظ هنا أن مصالح أطراف الصراع تكون في منتصف الطريق، فلا هي منخفضة، لا هي عالية، إلا أن اللجوء إلى هذا النمط لإنهاء الصراع قد يؤدى إلى الوصول إلى حلول قصيرة الأجل، ويتجاهل احتمال نشوء الصراع مرة أخرى.

*نمط التكيف:

هنا يجد القائم على حل الصراع أن مصالح الأطراف الأخرى عالية، وأن عليه أن يتجاهل مصالحه الذاتية، وأن عليه أن يسلم بهذا الأمر، ويفيد هذا النمط عندما تكون نتائج الصراع غير مفيدة للطرف الآخر، أو أن يكون تحقيق الانسجام والتوافق داخل المنظمة ضرورياً ومهما، إلا أن اللجوء إلى هذا النوع من أنماط مواجهة الصراع قد يؤدى إلى ضعف تأثير الطرف الأضعف في الصراع وعدم الاعتراف بمصالحه.

*نمط التعاون:

وهنا يتم النظر إلى حالة الصراع على أنها مشكلة تحتاج إلى تضافر جهود كل الأطراف لحلها، حيث يكون الاهتمام بمصالح طرفى الصراع عالياً، وحيث يدرك هذان الطرفان ضرورة استمرار العلاقات بينهما لمصلحة الجميع، ويعد هذا النمط من الأنماط الفعالة في حل الصراع، إلا أن المعضلة تنشأ عندما يصعب على أحد طرفى الصراع أو كليهما النظر إلى حالة الصراع وحلها بنوع من التجرد بعيداً عن الأمور الشخصية (شخصانية الصراع) ويعنى ذلك أن على كل طرف أن يدرك أن ما يحققه الطرف الآخر لا يعنى هزيمة له أو العكس.

المحاور الأساسية لإدارة الصراع التنظيمي وسوف نتناول هذه المحاور بالشرح:

- أسلوب التجنب (التحاشى):

ويقصد به عملية الانسحاب من إدارة الصراع، فقد يتجنب المدير حضور اجتماع معين أو يرفض أن يقف إلى جانب أحد أطراف الصراع، غير أن هذا الموقف يؤدى إلى حدوث نتائج سلبية على تحقيق الأهداف، ويحمى هذا الأسلوب الفرد من خوض معركة مع الآخرين يشعر أنه لن يربحها. ومع أن هذا الأسلوب يتصف بالتسامح الموضوعى غير المتأثر بالأشخاص إلا أنه قد يؤدى بصاحبه إلى الإحباط والحقد.

ويمكن اللجوء إلى أسلوب التجنب في الحالات التالية:

- عندما تكون القضية قليلة الأهمية أو عندما تضغط كثير من القضايا المهمة.
- عندما يدرك الفرد أنه ليس هناك فرصة لإرضاء اهتماماته كأن يدرك أن هناك شيئاً يصعب تغييره.
- عندما يكون التدمير الداخلى لمجابهة الصراع يفوق الفائدة من حله.
- عندما يرغب الفرد في جعل الأفراد يهدأون كى تنخفض التوترات وتقل فرص خفض الإنتاج.
- عندما يكون جمع معلومات أكثر يفوق الفائدة من القرار العاجل.
- عندما يستطيع الأفراد الأخرين حل الصراع بفاعلية أكثر.

- أسلوب التنازل (المجاملة):

وهو أسلوب تعاونى غير بات، ويعمل هذا الأسلوب على إرضاء الأخرين على حساب اهتمامات الفرد الخاصة، ويتم في هذا الأسلوب المحافظة على العلاقة الذاتية والإذعان لأهداف الأخرين، ويتضمن هذا الأسلوب أنه من الأفضل للمرأ تجاهل الخلافات بدلاً من المخاطرة في مواجهتها، وفيه يتصرف المديركما لو كان يعتقد أن الصراع سيزول بمرور الوقت، ويدعوا أطراف الصراع إلى التعاون محاولاً تقليل التوتر، وهذا الأسلوب يشجع الأطراف على إخفاء مشاعرهم، هذا الأسلوب فاعليته قليلة مع كثير من المشاكل.

ويمكن اللجوء إلى هذا الأسلوب في الحالات التالية:

- عندما يعرف الفرد أنه على خطأ،ولموافقة الوضع الأحسن ولكى يبدى رغبة الإصغاء للآخرين
- عندما تكون القضية أكثر أهمية للشخص الآخر، وللمساعدة على الحفاظ على علاقات التعاون.
- عندما يرغب الفرد في بناء علاقات وسمعة جيدة للقضايا اللاحقة والهامة له.
- عندما يشعر الفرد أن إكماله للمنافسة ستقوده إلى خسارة محققة.
- عندما يرغب الفرد في مساعدة المرؤوسين لتطوير أنفسهم بواسطة موافقتهم للتجربة والتعلم من أخطائهم الخاصة.

- أسلوب القوة (المنافسة):

هذا أسلوب بات وغير تعاونى، يلجأ المدير في استخدامه لهذا الأسلوب إلى قوة السلطة أو المركز والحل الذي يتوصل إليه يكون في صالح أحد الأطراف فقط، والخسارة فيه تعنى فقدان المكانة وقلة الكفاءة، ويغلب هذا الأسلوب السلوك العدوانى الجامد المتعنت وغير المعقول، وفيه قد يستخدم الفرد القمع والإكراه والاعتماد الزائد على هذا الأسلوب قد يخفف من الدافعية للعمل.

ويمكن استخدام هذا الأسلوب في الحالات الأتيه:

- في حالة الظروف الحيوية السريعة والحاسمة مثل حالة الطوارئ.
- في حالة القضايا العامة والتي تحتاج إلى حسم مثل خفض الميزانية أو تغيير قواعد وإجراءات ذات تأثير على المنظمة.
- عندما يحمى الفرد نفسه من الآخرين، لتأكده من أنهم سوف يستغلون الموقف ضده.

- أسلوب التفاوض (الحلول الوسط):

يتصف هذا الأسلوب بقدر معتدل من كل من الحزم والتعاون ويمكن النظر إلى هذا

الأسلوب على أنه أسلوب إقناع ومناورة بغية إيجاد حل وسط ملائم ومقبول يرضى جزئياً كل طرف من الأطراف، ففيه يربح كل طرف شيئاً كما يخسر شيئاً وفى الأغلب يؤدى هذا الأسلوب إلى تسويات مؤقتة.

ويمكن اللجوء إلى هذا الأسلوب في الحالات التالية:

- عندما تكون الأهداف متوسطة الأهمية ولا تستحق جهداً كبيراً.
- عندما يكون هناك خصمان لديهما قوة متعادلة ويتعاهدان بقوة لأهداف متبادلة وكلية.
- لإنجاز تسوية مؤقتة لقضايا معقدة.
- للوصول إلى حلول ملائمة تحت ضغط الوقت.

- أسلوب التعاون:

يتميز هذا الأسلوب باهتمامه ببعدى الحزم والتعاون في وقت واحد، وباللجوء إلى القوة وإلى العلاقات الإنسانية ويقوم على افتراض مؤداه أنه يجب الاعتراف بجميع الأهداف وإشباعها، والتكاتف لأجل المصلحة العامة. ويستعمل هذا الأسلوب حل المشكلات كنهج عام للتغلب على الصراع، من خلال مشاركة كافة الأطراف ذوى العلاقة بدراسة علاجا فعالاً مقبولاً من الجميع. رغم أن هذا الأسلوب يلزمه الوقت الكافى الذي قد لا تتوفر للمدير أحياناً إلى أنه من أفضل الأساليب.

ويمكن اللجوء إلى هذا الأسلوب في الحالات الآتية:

- لإيجاد حل موحد، عندما تكون جميع اهتمامات الطرفين مهمة للتوفيق بينهما.
- عندما يرغب الفرد في فحص فرضياته الخاصة، وفهم وجهات نظر الآخرين.
- للحصول على ولاء بواسطة تحويل اهتمامات الآخرين إلى قرار جماعى.

عندما يكون موضوع الصراع قضية أساسية تؤثر على إنجاز أهداف المنظمة.

القيادة التحويلية ودورها في التغلب على ضغوط العمل الناتجة عن الصراعات التنظيمية بالعمل:

من الواضح أن القيادات والعاملين بالمؤسسات لديهم قصور في مهارات التغلب على الصراعات الناتجة عن ضغوط العمل فيما بينهم. وعدم قدرة القيادات والعاملين على احتواء الصراعات التي قد تحدث أثناء العمل فإن هذا يؤدى في كثير من الأحيان إلى إحداث توترات داخل العملية الإدارية. كما توجد علاقة تربط بين القيادة التحويلية والصراعات التنظيمية حيث أن تبني نمط القيادة التحويلية يؤثر بشكل جوهري على مستوى الصراعات التنظيمية ويساهم في الحد من الصراعات على مستوى الادارات.

ونجد أن تبني نمط القيادة التحويلية بدرجة كبيرة من قبل القيادات أن القادة لديهم القدرة

لوصول إلي اعماق الاخرين والتأثير فيهم والعمل على ايجاد نوع من الرضا لدى العاملين.كما أن ممارسة القيادة التحويلية بابعادها المختلفة يجعل المحصلة النهائية لاداء للعاملين يفوق التوقعات فيصاحبة رضا العاملين مما يساهم في تحقيق الاهداف. والقيادة التحويلية بتلعب دور كبيرفي في فاعلية عملية اتخاذ القرارات بالمؤسسات لذا يجب اتباع الاتى:

- ضرورة تطبيق برامج القيادة التحويلية بالمؤسسات الإدارية الرياضية من خلال توفير الدعم المالى والفني وتخصيص الميزانيات المناسبة، وعقد دورات تدريبية متخصصة.

- أن يتم تصميم البرامج التدريبية لجميع العاملين والقيادات الإدارية في ضوء متطلبات العمل والتوصيف الوظيفي لهم.

- التركيز على البرامج التدريبية في القيادة بصفة عامة والقيادة التحويلية بصفة خاصة كمدخل فعال لتحقيق التنمية الإدارية والارتقاء بالأداء الوظيفي للعاملين بالموسسات الرياضية.

- التركيزعلى الاحتياجات التدريبية الفعلية التي يحتاجها العاملون والقيادات الإدارية وذلك عند وضع البرامج التدريبية لكي تسهم في تحقق الفاعلية المرجوة منها.

- وضع إستراتيجية واضحة ومحددة يمكن إتباعها في صقل وتأهيل القيادات والعاملين بالموسسات الرياضية بما يضمن إعداد الكوادر والقيادات المتخصصة، وبما يتمشى مع واقع المتطلبات المهنية.

- ضرورة استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة والتنوع في استخدامها كوسائط في عملية التدريب الإداري للقيادات.

- الاهتمام بعملية اختيار القيادات الإدارية، وان يكون الاختيار مسئولية الجهات المعنية بالتعاون مع الادارة العليا من خلال تبني ابعاد القيادة التحويلية كمعاييرحاكمة لعملية اختياروتنمية وترقية القادة وانشاء وحدة لتطوير القادة.

- ضرورة نشر الوعي بمفهوم القيادة التحويلية، وان يكون المسئول عنها الادارات المعنية بالتعاون مع الادارة العليا وذلك من خلال اقامة ندوات تثقيفية تستهدف نشر مفهوم القيادة التحويلية والقاء الضوء على الدور الذي تساهم بة في رفع مستويات الدافعية والاخلاق لدى العاملين.

- ضرورة الكشف عن المعوقات التي قد تعترض القيادات اثناء اداء مهامهم وذلك من خلال الجهات المعنية وعن طريق عقد ورش عمل للبحث عن الصعوبات والمشاكل التي تعترض القيادات اثناء تأدية المهام ومحاولة التوصل لحلول لها.

المراجـــــــع

أولاً: المراجع العربية:

١- ابتسام يوسف محمد: «استراتيجيات ادارة الصراع التي يتبعها مديرو مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين» رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية، غزة، ٢٠١١م.

٢- أحمد سيد مصطفى : «إدارة السلوك التنظيمي– نظرة معاصرة لسلوك الناس في العمل»، دار النهضة العربية، القاهرة ، ٢٠٠٥م .

٣- احمد صادق الرقيب: «علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة» رسالة ماجستير غير منشورة، غزة، فلسطين، ٢٠١٠م.

٤- أحمد ماهر:»إدارة الذات»، سلسلة ابنى مهاراتك وتدرب، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، ٢٠٠٥م.

٥- أحمد محمد أحمد أبواليزيد: «برنامج للتنمية الإدارية لأعضاء مجالس إدارة أفرع الإتحاد المصري للكاراتيه في ضوء التحليل الوظيفي»، رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية التربية الرياضية، جامعة أسيوط، ٢٠٠٨ م.

٦- أحمد محمد عبدالحكم:»تأثير برنامج مقترح للتنمية الإدارية على تحسين أداء الأخصائيين الرياضيين العاملين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة المنيا»، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية الرياضية، جامعة المنيا، ٢٠٠٥ م.

٧- أسماء احمد محمد: «دور القيادة التحويلية في تحسين الاداء المتوازن»، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة جنوب الوادى، قنا، ٢٠١٥م.

٨- السيد عبدالحميد محمد:»الصراعات الإدارية داخل الأندية الرياضية في ضوء التشريعات والقوانين المختصة بالحركة الرياضية»، رسالة ماجستير، كلية التربية الرياضية بنين ، جامعة حلوان ، القاهرة ، ٢٠١١م.

٩- أحمد عبد الكريم عبد الرحمن : مصادر ضغط العمل . دراسة ميدانية بالتطبيق على العاملين بجامعة جنوب الوادى ، مجلة البحوث التجارية المعاصرة، كلية التجارة بسوهاج ، جامعة جنوب الوادي ، العدد الثانى ، ديسمبر، ١٩٩٥م.

١٠- الهلالي الشربيني الهلالي: «استخدام نظريتي القيادة التحويلية والاجرائية في بعض الكليات الجامعية، دراسة ميدانية»، مجلة مستقبل التربية العربية، العدد ٢١، المنصورة، ٢٠٠١م.

١١- آمل محمد الشدى: «إدارة الصراع التنظيمي لدى القيادات النسائية في مؤسسات التعليم العالى في مدينة الرياض – دراسة تطبيقية على جامعة الأميرة نوره بنت عبدالرحمن»، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإجتماعية، جامعة الإمام محمد ابن سعود الإسلامية، السعودية ، ٢٠١٠م .

١٢- اميرعلى المرسي شوشة «العلاقة بين القيادة التحويلية وسلوكيات المواطنة التنظيمية» المجلة المصرية للدراسات التجارية، المجلد ٣٥، العدد الرابع، كلية التجاررة، جامعة المنصورة، ٢٠١١م.
١٣- أندرور دى . سيزلافي ومارك جي واللاس: الضغط النفسى في المنظمات . السلوك التنظيمي والأداء ، ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد ، معهد الادارة العامة. القاهرة ١٩٩١م.
١٤- ثابت عبدالرحمن إدريس، وجمال الدين محمد المرسى: «السلوك التنظيمي – نظريات ونماذج وتطبيق عملى لإدارة السلوك في المنظمة»، الدار الجامعية، القاهرة.
١٥- ثناء جودت البلبيسي:»استراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين والتزامهم التنظيمي»، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، ٢٠٠٣م.
١٦- جامعة الدول العربية :»مجلس وزراء الشئون الاجتماعية العرب»، التقرير الاجتماعي العربي، القاهرة،٢٠٠١م.
١٧- جمال محمد على: «انماط السلوك القيادي في المجال الرياضي وعلاقتها بالمستوي الاجتماعي والاقتصادي»، رسالة دكتوراة غير منشورة، مكتبة كلية التربية الرياضية، جامعة اسيوط، ١٩٩٣م.
١٨- جمال محمد على:»التفاعل بين السلوك القيادي لمديري مراكز الشباب وسلوك المشرفين واثرة على مستوي الأداء» بحث انتاج علمي، مكتبة كلية التربية الرياضية، جامعة اسيوط، ٢٠٠٢م.
١٩- جمال محمد على، احمد العمادي:»القيادة في المجال الرياضي» دار الفكر العربي، الطبعة الاولي، مكتبة كلية التربية الرياضية، جامعة اسيوط، ٢٠١٥م.
٢٠- جمال محمد علي: القيادة في المجال الرياضي، دار الفكر العربي، الطبعة الاولى القاهرة، ٢٠١٥م.
٢١- حازم كمال الدين عبد العظيم: «إدارة الوقت كمدخل تقويمي للعملية الإدارية بمديريات الشباب والرياضة»، بحث علمي منشور، مجلة الثقافة -والتنمية، جمهورية مصر العربية، سوهاج، العدد التاسع، ابريل ، ٢٠٠٤م.
٢٢- حسين محمود احمد حريم:»السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال»، دارومكتبة الحامد، عمان، الاردن، ٢٠٠٤م.
٢٣- دانا فؤاد ابدة: «علاقة الأنماط القيادية بالتطوير التنظيمي في الوزارات الأردنية»، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، ٢٠٠٧م.
٢٤- رفاعى محمد رفاعى وإسماعيل على بسيونى: «إدارة السلوك في المنظمات»، الطبعة السابعة، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، ٢٠٠٤م.
٢٥- زياد يوسف المعشر: «دراسة تطبيقية لاتجاهات المرؤوسين نحو أساليب إدارة الصراع في الدوائر الحكومية في محافظات الجنوب في الأردن»، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال»، المجلد

١، العدد ٢، عمان، الأردن، ٢٠٠٥م.
٢٦- سامية على احمد : « كفاءة وفعالية ادارة وقت العمل لدى مديري الأنشطة الرياضية بجامعة الإسكندرية »، جامعة الإسكندرية، (٢٠٠٦م).
٢٧- سعد بن مرزوق العتيبى: «دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير»، ورقة عمل للملتقى الإداري الثالث: إدارة التغيير ومتطلبات التطوير في العمل الإداري، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، جدة، ٢٠٠٦.
٢٨- سعيد فايز السبعى:»العدالة التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي لدى القادة التربويون بمكاتب التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المشرفين»، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية، ٢٠١٢م.
٢٩- سعيد إسماعيل على: «ادارة الوقت في التعليم المصري»، مجلة دراسات تربوية، المجلد ٨ ، عالم الكتب ، القاهرة ، ١٩٩٣م
٣٠- سمير أحمد عسكر: متغيرات ضغط العمل. دراسة نظرية وتطبيقية في قطاع المصارف بدولة الإمارات العربية المتحدة، مجلة الإدارة العامة ، الرياض، معهد الإدارة العامة، العدد ٦٠ ، ١٩٩٨م.
٣١- سهيلة محمد عباس: «القيادة الابتكارية والاداء المتميز»، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ٢٠٠٤.
٣٢- سيد محمد جاد الرب: «القيادة الاستراتيجية»، دار العشري للطباعة، الطبعة الاولي، القاهرة، ٢٠١٢م.
٣٣- سيد محمود الهواري: (القائد التحويلي(، جامعة عين شمس، القاهرة، ط ٢، ١٩٩٩م.
٣٤- سيد محمود الهوارى: «ملامح مدير المستقبل من الادارة التبادلية إلي القيادة التحويلية»، جامعة عين شمس، القاهرة، ٢٠٠٦م.
٣٥- شاكر جاد الله الخشالي: «أثر أنماط القيادة على مقاومة التغيير لدى العاملين، دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الاستخراجية الأردنية»، جرش للبحوث والدراسات، المجلد ٧، العدد ٢، الاردن، ٢٠٠٨م.
٣٦- شريف احمد حسن عباس: «سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع التنظيمي»، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، عمان، الأردن، ٢٠١٠م.
٣٧- شوقي ناجي جواد، «السلوك التنظيمي»، عمان، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، الأردن. ٢٠٠٠م.
٣٨- عادل ريان محمد ريان: تحليل إدراك الأفراد لمتغيرات ضغط العمل. دراسة مقارنة لأثر الخلفيات الثقافية والتعليمية والتنظيمية" ، مجلة البحوث التجارية المعاصرة ، كلية التجارة بسوهاج ، جامعة جنوب الوادى ، المجلد الحادي عشر، العدد الأول : ١٩٩٧م .
٣٩- عادل ريان محمد: «محاضرات في السلوك التنظيمي»، قسم إدارة الأعمال، كلية

التجارة، جامعة أسيوط ، ٢٠٠٥م .
٤٠- عبد الرحمن توفيق: «الشخصية القيادية فكرا وفعلا»، مركز الخبرات المهنية للادارة، القاهرة، ٢٠٠٤م.
٤١- عبد الناصر محمد حمودة : «دليل المدير العربي لإدارة الوقت «، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية ، ٢٠٠٣م.
٤٢- عبد الرحمن بن أحمد محمد هيجان: ضغوط العمل مصادرها ونتائجها وكيفية إدارتها، الرياض ، معهد الإدارة العامة، ١٩٩٨م .
٤٣- عبد الرحيم بن على المير: العلاقة بين ضغوط العمل وبين الولاء التنظيمي والأداء والرضا الوظيفي والصفات الشخصية . دراسة مقارنة ، مجلة الإدارة العامة ، الرياض ، معهد الإدارة العامة ، المجلد ٣٥، العدد الثانى ، ١٩٩٥م.
٤٤- عبد الله بن حسن العبد، وعبد الرحيم بن على المير: اختبا ر العلاقة بين صراع الدور وغموض الدور والرضا الوظيفي والصفات الديموغرافية للمهنيين في مجال الحاسوب في المملكة العربية السعودية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد الثالث، العدد الثانى، ١٩٩٦م.
٤٥- عز الدين على راضى:» بناء مقياس لإدارة الوقت في البطولات الرياضية على المستوى الدولي»، ٢٠٠٤م.
٤٦- على محمود المبيض، وحسن محمد الجندى: الضغوط الوظيفية التي يتعرض لها المديرون في القطاع الحكومي وتأثيرها على الرضا الوظيفي، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة ، جامعة عين شمس ، القاهرة ، العدد الثانى، ١٩٩٥م.
٤٧- عمرو سعد عز الدين احمد: «ادارة الصراع التنظيمي وعلاقتة بمستوى الانجاز لدى الاخصائيين الرياضيين بالهيئات الشبابية والرياضية بمحافظة اسيوط»، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية الرياضية، جامعة اسيوط، ٢٠١٦م.
٤٨- عمرو محمد إبراهيم، عادل محمد عبدالمنعم «برنامج تنمية إدارية لأعضاء مجالس إدارة أفرع الاتحاد المصري للسباحة»، المؤتمر العلمي الدولي الثالث، كلية التربية الرياضية بنين، جامعة الزقازيق، ٢٠٠٩م.
٤٩- عمرو محمد إبراهيم: «تقدير أسلوب إدارة الوقت وضغوط الوقت وضغوط العمل لحمامات السباحة في ج.م.ع»، قسم الإدارة الرياضية والترويح، جامعة أسيوط،٢٠٠٥م.
٥٠- فوزى عبد الخالق: ضغوط العمل الوظيفي، مجلة آفـاق اقتصادية ، اتحاد غرف التجارة والصناعة ، دولة الإمارات العربية المتحدة ، ١٩٩٦م.
٥١- كمال الدين عبد الرحمن درويش: «الترويح وأوقات الفراغ»، دار الفكر العربي، ط٢، القاهرة، ٢٠٠١م.
٥٢- لطفي راشد محمد: نحو إطار شامل لتفسير ضغوط العمل واستراتيجيات مواجهتها، الإدارة العامة، الرياض، معهد الإدارة العامة ، ١٩٩٢م.

٥٣-	ماجد بن عبد الرحمن الهلال: «متطلبات تطبيق القيادة التحويلية في الاجهزة الامنية بالمملكة العربية السعودية دراسة ميدانية»، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الامنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، ٢٠٠٨م.
٥٤-	مجدي عبد المنعم الشبينى: «برنامج تنمية إدارية مقترح لتدريب العاملين بإدارة النشاط الرياضي بالأندية بمحافظة الإسكندرية»، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية الرياضية للبنات، جامعة الإسكندرية، ٢٠٠١م
٥٥-	محمد الحماحمي، عايدة عبد العزيز: «الترويح بين النظرية والتطبيق»، مكتبة الثقافة، القاهرة، ١٩٩٨م.
٥٦-	محمد الصيرفي: «مفاهيم إدارية حديثة»، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٠٣م.
٥٧-	محمد خير ابو زيد:»اثر القيادة التحويلية في أداء فرق العمل»، مجلة البحوث المالية والتجارية العدد الثاني، بورسعيد، ٢٠١١م.
٥٨-	محمد بدر عبد التواب : «نموذج مقترح لإدارة الوقت لأنشطة أفرع الاتحاد المصري لكرة الطائرة بجمهورية مصر العربية «، جامعة أسيوط،٢٠٠٨م.
٥٩-	محمد سعد محمد:، «اساليب القيادة وصنع القرار» ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الاولي، القاهرة، ٢٠١٠م.
٦٠-	محمد سيد غالب: «درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غوة لاستراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي من وجهة نظرهم وسبل تطويرها»، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية، غزة، ٢٠١١م.
٦١-	محمد صادق الرقيب:»علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة»، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية – جامعة الأزهر بغزة، ٢٠١٠م.
٦٢-	محمد عبد الكريم أبو هميس: «أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية دراسة تطبيقية على الصناعات الدوائية في الأردن»، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة البلقاء التطبيقية، عمان، الأردن، ٢٠٠٧م.
٦٣-	محمد فالح الحنيطي: «الصراع التنظيمي أسبابه وطرق إدارته في المؤسسات العامة والخاصة في الأردن»، مجلة دراسات ٢ ،عمان، الاردن، ١٩٩٣م.
٦٤-	محمد قاسم القريوتي: «السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني والفردي والجماعي في المنظمات المختلفة»، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، ط ٤، ٢٠٠٤م.
٦٥-	محمد مجدى سيد محمود: «نموزج مقترح لإدارة الصراع التنظيمي بمديريات الشباب والرياضة في ضوء مقياس ماسلاش للاحتراق الوظيفي»، رسالة دكتوراه، كلية التربية الرياضية، جامعه اسيوط، ٢٠١٣م.
٦٦-	محمد محمد سويلم: «الإدارة في القرن الحادى والعشرين»، دار الهانى للطباعة

والنشر، المنصورة، ١٩٩٨م.
٦٧- محمد مفضي الكساسبة: «تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة»، المجلة الاردنية في ادارة الاعمال، المجلد ٥، العدد ١، ٢٠٠٩م.
٦٨- محمد عبد الغنى حسن هلالي: مهارات إدارة الضغوط ، القاهرة ، مركز تطوير الأداء، ٢٠٠٠م.
٦٩- محمد عبد الغنى، حسن هلال : «مهارات ادارة الوقت»، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة، ١٩٩٨م.
٧٠- محمد نبيل علام: أخطاء تكاليف ضغوط العمل على المنظمة للقياس التقديرى، القاهرة، المجلة العلمية لكلية التجارة، جامعة عين شمس، ملحق العدد الثاني، ١٩٩٥م
٧١- محمود سليمان العميان: «السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال»، الطبعة الثالثة، داروائل للنشر، عمان، ٢٠٠٥م.
٧٢- مرفت الكحلاوى:»نموذج مقترح للابتكار في إدارات التصميم بالمنظمات الصناعية، دراسة تحليلية لشركات الصناعات الهندسية بقطاع الأعمال العام» رسالة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ١٩٩٩م.
٧٣- مشهور بن ناصر العمري: «العلاقة بين خصائص القيادة التحويلية ومدى توفر مبادئ إدارة الجودة الشاملة»، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض. ٢٠٠٤ .
٧٤- مروى محمود عزت: «تقييم ادارة الوقت لدى مدربي السباحة خلال الموسم التدريبي وكيفية تطبيق عناصر ادارة الوقت خلال الموسم التدريبي ومعوقات ادارة الوقت»، رسالة ماجستير، جامعة حلوان،٢٠٠٣م.
٧٥- مصطفي محمد جادو: «انماط السلوك القيادي لدى مدربي ذوي الاحتياجات الخاصة»، رسالة ماجستير غير منشورة، مكتبة كلية التربية الرياضية، جامعة اسيوط، ٢٠٠٨م.
٧٦- معن محمود عيصارة ومروان محمد بنى أحمد : «إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل والتغيير»، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، ٢٠٠٨م.
٧٧- مؤمن طه عبد النعيم: «برنامج تنمية ادارية للعاملين بحمامات السباحة في ضوء التحليل الوظيفي والقدرة التسويقية التنافسية»، رسالة دكتوراة غير منشورة، كية التربية الرياضية، جامعة اسيوط، ٢٠١١م.
٧٨- نادر سالم الرشايدة ومحمد أمين حامد القضاه: «مدى تطبيق مديري المدارس الثانوية في محافظة الكرك لأساليب إدارة الصراع التنظيمي وفق المنظور الإسلامى» ، مجلة العلوم التربوية والنفسية ، المجلد ١٤ ، العدد ٢ ، مجلة ، ٢٠١٣م .
٧٩- نادر محمد أبو شيخه: «ادارة الوقت»، دار مجدلاوى للنشر والتوزيع، عمان، ١٩٩١م.
٨٠- نادية امين محمد علي «دور القيادة التحويلية كمتغير وسيط في العلاقة بين ادراك العاملين لعدم العدالة وسلوكيات العمل غير المنتجة» المجلة العلمية بكلية التجارة، العدد ٥٣، اسيوط، ٢٠١٢م.

٨١-	نواف سالم كنعان: «القيادة الإدارية»، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط١، عمان، الاردن،٢٠٠٢م.
٨٢-	هبة قدنيل: «تفعيل القيادة التحويلية من خلال اسلوب تمكين العاملين في المنظمة» رسالة ماجستير غير منشورة, الجامعة المدية، الجزائر،٢٠١٠م.
٨٣-	هدى حسن يحي:»القيادة التحويلية مدخل لاعداد قادة التغيير في الجامعات»، الدار الهندسية للطباعة, الطبعة الاولى، القاهرة, ٢٠١٤م.
٨٤-	وفية أحمد هنداوي (١٩٩٤): استراتيجيات التعامل مع ضغوط العمل الإداري، معهد الإدارة العامة، مسقط،١٩٩٤م.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

85- Avolio, B., Dvir, T. and shamir, B. Impact of transformational leadership on follower development and performance: a field experiment, Academy Of Management Journal, vol.45, no.4.2002.

86- Bruch, H. and Walter, F., leadership in context: investigating hierarchical impacts on transformational leadership, Leadership And Organizational Development Journal, vol.28, no. 8.2007.

87- Cook. Curis, Hunsaker. Phillip: « Management and Organizational Behavior» , 3rd , Ed, McGraw- hill Co, inc, New York, U. S. A, 2001.

88- Elizabeth.A.Hamiltone: «understanding the work life conflict of never married women without children, women management rreview, bradford, V21, issue. 5,2006.

89- Politis, J. Transformational and transactional leadershipenabling (disabling) knowledge acquisition of self managed teams: theconsequences for performance, Leadership And Organization Development Journal, vol.3, no.4.2002

90- Gregory. Moorhead: « Organizational Behavior» , Houghton Miffin Company, New Jersey, U. S. A, 2011.

91- Jacob Bercovitch «conflict and conflict management in organizaions, A framework for analysis, faculty of political science, university of canterbury,newzealand.2008.

92- Leslie. W. Rue: « Management Skills and Applications « , 12th Edition, McGraw-hill, Library Of Congress, U. S. A, 2007.

93- Michael, A.P. Emotional Intelligence And Critical Thinking Relationships To Transformational Lleadership, (unpublished doctoral dissertation), University of Phoenix, North America.2008.

94- Morilizumi.S.Nakatsugawa: «impact of face concern interpersonal conflict management strategies in jop conference paper,nca,94annual convention,2008.

95- Murphy, L, Transformational Leadership: A Cascading Chain Reaction, Journal Of Nursing Management, vol. 13, no.1.2005.

96- Reid, C., Thomason, J. & Wallace, S. Impact of information oncorporate decision making: The UK Banking Sector Library Management, vol.24, no.2.2003

97- Rocwell. Schulz, Alton Johnson : « Management of Hospitals», Second Edition, McGraw-Hill company, New York, U.S.A, 2010.

98- Robert. N. Lussier: « Management Fundamentals» , 3rd Edition. Thomson Corporation, Western, U. S. A., 2006.

99- Sarros, James C: Cooper, Brian K.; Santora, Joseph C.»Building a Climate for Innovation Through Transformational Leadership and Organizational Culture", Journal of Leadership & Organizational Studies, Nov, Vol. 15, Issue. 2:145-158.2008

100- Scermerhorn. Jr, Hunt. James: « Organizonal Behavior» , 7th Ed, John Wiley, Inc, New York, U. S. A, 2005.

101- Thomas. J. Hoban : « Managing Conflict – A Guide For Watershed Partnership», Conservation Technology Information center (CTIC), North Carolina State, 2012.

102- Tsai, Wei-chi, Hsien-wen chenb and Jen-wei cheng, Employee positive moods as a mediator linking transformational leadership and employee work outcomes, The International Journal Of Human Resource Management, vol.20, no.1.2009

103- Welt, Ellen, S, Conflict Management styles of Middle School principals Compared to comprehensive High school principals, Doctoral Dissertation, University of LAVERNE Dissertation Abstracts International, Nov, Vol, 61, No, 05, PP.1707, A,2000.

104- Amirkhan, J.H. (1990) : A factor analytically derived measure of coping : The strategy indicator., Journal of Personality and Social Psychology, 50,pp.1066-1074.

105- Anderson, C.R. (1976) : Coping behvaiors as intervening mechanisms in the intvered stress performance relationship., Journal of Applied Psychology, 6, pp.30-34.

106- Baron, R. (1986) : Behaviour in Organization., (2nd ed.) Boston :Allyn, Bacon.

107- Beech, H. et al., (1982) : A Behavioural Approach to the Management of Stress., A Partial Guide to Techniques NY : John Willey and Sons.

108- Beehr, T.A. and Bhagat, R. (1985) : Humans Stress and Cognitions Organization., New York : John Wiely Sons.

109- Beehr, T.A. and Newman, J.E. (1978) : Job stress, employee health and organizational effectiveness.,: A fact analysis model and Literature review, Personal Psychology, 31, pp. 665-699.

110- Billings, A.G. and Moos, R.H (1981) : The role of coping responses and social resources in attenuating the impact of stressful live events., Journal of Behavioral Medicine,

111- Brief, A.B.; Schuler, R. and Vansell., M. (1981) : Managing Job Stress., Boston : Little Brown.

112- Burke, R. J. and Belcourt D. (1974) : Managerial role strain and coping responses., Journal of Business Administration, 5(2) ,pp.55-68.

113- Coverman, S. (1989) : Role overload, role conflict and stress : Addressing consequences of multiple role demands., Social Forces, 74 (4) : 965-982.

114- Coyne, J.C., Aldwin, C. and Lazarus, R.S. (1981) : Depression and coping in stressful episades., Journal of Abnormal Psychology, 90, pp.439-447.

115- Dewe, P.J. (1985) : Coping with work stress an investigation of teachers actions., Research in Education, 33, pp.27-40.

116- _________ (1987) : Identifying strategies nurses to cope with work stress., Journal of Advanced, Nursing, 12, pp.489-497.

117- Dewe, P.J. and William S. R.(1979) Methods of coping with work-related stress., Inc. Mackay and T. Lox (Eds.) Response to Stress : Occupational Aspects, Guilford : Science and Technology Press.

118- Dialey, R.C (1988) : Understanding People in Organizations., Stpaul, M.N.West Publishing Company.

119- Dwyer, D.J. and Gaster, D.C. (1991) : The effects of job demands and control on employee attendance and satisfaction., Journal of Organizational Behavior, 12, pp.595-608.

120- Feldman, D.C and Bertt, J.M. (1983) : Coping with new jobs : A comparative study of new hires and job changers., Academy of Management Journal, 26,pp.258-272.

121- Fisher, S. (1984) : Coping and Stress Perception of Control., Hill Sdale, NJ : Erlbaum.

122- Fleishman, J.A. (1984) : Personality characteristics and coping patterns., Journal of Health and Social Behavior.,25,pp.229-224.

123- Folkman, S. (1982) : An approach to the measurement of coping., Journal of Occupational Behaviour, 3(1), pp.333-343.

124- Folkmans, S. and Lazarus, R.S. (1980) : Analysis of coping behaviour in middle-aged community sample., Journal of Health and Social Behavior, 21,pp.219-239.

125- Geer, J.H, Davison, B. and Catchel, R. (1970) : Reduction of stress in Humans through noneridical percived control of aversive stimulation., Journal of Personality and Social Psychology, 16,pp.731-738.

126- Girdano, D.A, Everly, J.P. and Dusek, D.E.(1990) : Controlling Stress and Tension: A Holistic Approach, Enlewood Cliffs., NS Prentic Hall.

127- Goodle, A., Bensahel, J. and Kelly, J. (1984) : Managing Yourself, How to Control Emotion, Stress and Time., New York, from Klinwatts.

128- Gupta, G.R. and Murthy, V.N. (1984) : Role conflict and coping strategies : A study on Indian Women, Unpublished Manuscript.

129- Gupta, N.K. (1988) : Organizational role stress and coping strategies of public sector executives., Unpublished Ph.D thesis, Department of Humanities and Social Sciences, University of Rootkee.

130- Gupta, P. (1989) : Role stress, locus of control, coping styles and role efficacy : A study of just generation entrepreneurs., Unpublished M.Phil. dissertation, Delhi University, Delhi.

131- Hall, D. T. (1972) : A model of coping with role conflict : the role behavior of collage educated., Administrative Science Quarterly, 17,pp.471-486.

132- Havlovic, S.J. and Keenan, J.P. (1991) : Coping with work stress : The influence of individual differences., Journal of Social Behavior and Personality.

133- Holahan, C. and Belk S. (1984) : Adjust in aging ,Health Psychology., 3, pp.315-323.

134- Ivancevich, J. and Donnelley, J. (1975) : Relation of organizational structure to job satisfaction, Anxiety stress and performance., Administrative Science ,pp.272-280.

135- Joshi, P.C and Singhvi, M.K. (1997) : Role stress and burnout., in : D.M . Pestonjee and U.Pareek (Eds.), Studies in Organization Role Stress and Coping.,

Jaipur New Delhi : Rawat Publications.

136- Kahn, H. and Cooper, C.L. (1993) : Stress in the Dealing Room., High Performers under pressure., London : Routedage, pp.31-58.

137- Kahn, R.L.; Wolfe , D.M. Quinn, R.P; Snoek, D. and Rosenthal, R.A (1964) : "Organizational stress : Studies in Role conflicts and Ambiugity., New York, John Wiely Sons.

138- Karsek, R.A. (1979) : Job decision Lattitude and Metal strain implications for job redesing., Administrative Science Quarterly, 24, pp.285-310.

139- Kaur, G. and Muthy, V.N. (1986) : Organizational role stress, coping strategies and locus of control in a major public sector industrial organization., Unpublished Manuscript.

140- Keita, G.P. and Jones, J.M. (1990) : Reducing adverse reaction to stress in the work place: psychology's expanding role, American psychologists, 15,pp.1137-1141.

141- Khan, R.L and Byosiere,P. (1992) : Stress in organizations in: M.D. Dunnetel L.M. Hough (Eds.), Handbook of Industrial and Organizational Psychology., 12nd ed., vol.(3), pp. 571-650.

142- Kinick, A.J. and Latack, J.C. (1990) : Cexpliation of construct with in voluntary job loss., Journal of Vocational Behavior, 36, pp.339-360.

143- Kirmeyer, S.L and Dougherty, T.W. (1988) : Workload, Tension and coping : Moderating effects of supervisor support., Personnel Psychology, 41, pp.125-139.

144- Kirmeyer, S.L. and Diamond, A. (1985) : Coping by police officers : A study of role stress, and type A and type B behaviour patterns., Journal of Occupational Behaviour, 6 , pp.183-195.

145- Kobasa, S.C. (1989) : Stressful life events, person ality and health : An inquiry into hardiness., Journal of Personality and Social Psychology, 37, pp.1-11.

146- Kumar, S.C and Kulkarni, R. (1996) : Stress, strain and coping strategies among., Indian Commercial Pilots, Udyog Pragati, 14(3) , pp.70-75.

147- Kumar, S.C and Murty, S. (1998) : Stressor, strain and coping strategies among women managers., Delhi : Oxford, IBH.

148- Latack, J.C. (1986) : Coping with job stress measure and futured

directions for scale development., Journal of Applied Psychology, 7,pp.377-385.

149- Lazarus, R.S. (1966) : Phychological Stress and Coping Process., New York : McGraw Hill Book.

150- __________ (1975) : A cognitively oriented psychologist looks at biofeedback., American Psychologist, 30,pp.553-561.

151- __________ (1978) : The stress and coping paradigm, Unpublished paper presented at a conference entitled : The Critical Evaluation of Behavioral Paradigms for Psychiatric Science, November, Salishan Lodge, Glenden Beach, Oregon.

152- Lussier, R.N. (1991) : Human Relations in Organizations- A Skill Building Approach., Boston MA : Richard D. Irwin, Inc.

153- Luthans, F. (1985) : Stress : Cusses and coping strategies., Organizational Behaviour., (4th ed)., McGraw-Hill book company, New York, San Francisco, Aukland.

154- Maddi, S.R. and Kobasa, S.C (1984) : The hardy executive : Health under stress., Home Wood Illinois : Dow Jones-Irwin, pp.155-179.

155- Manzi P.A. (1986) : Cognitive appraisal, stress and coping in teenage employment., The Vocational Guidance Quarterly, 34 , pp.160-170.

156- McCare, R.R. and Costa P.T. (1986) : "Personality coping and effectiveness in an adult sample. , Journal of Personality, 54, pp.385-405.

157- McCrae, R.R. (1984) : Situational determinants of coping responses-loss , threat and challenge., Journal of Personality and Social Psychology, 92, pp.433-448.

158- Mcgrath, J.E. (1976) : Stress and Behavior in Organization., Hand book of industrial and organizational psychology", Chicago : R and Mc Nollye.

159- Megginson L.C., (1985) : Personal Management : Auman Resources Approach., (5th ed.). Home Wood Liions : Richard D. Irwin.

160- Meyerson D.(1994) : Interpretations of stress in institutions, the cultural production of Ambiguity Burnout, Administrative Science Quarterly, 39, p.630.

161- Mishro, P.K. (1996) : Motivational climate, roles stress and coping strategies of air traffic controllers., Unpublished Ph.D. Thesis, University of Delhi, Delhi.

162- Mitchell, R.E., Cronkite, R.C. and Moos, R.H. (1993) : Stress coping

and depression among married couples., Journal of Abnormal Psychology, 92, pp.433-442.

163- Mittal, U. (1992) : Coping style as related to role stress, Locus of control and personality type., Unpublished Ph.D. thesis, University of Rajathan, Jaipur.

164- Newton, T.J. and Keenan, A. (1985) : Coping with work related stress., Human Relation, 38, pp.107-126.

165- O'Neil, C.P. and Zeichner, A. (1985) : Working women : A study of relation ships between stress, coping and health, Journal of Psychosomatic Obstetrics and Gynecology, 4, pp.105-116.

166- Osipow, S.H. and Spokane, A.R. (1984) : Measuring occupational stress, strain and coping., In : Oskamp, (Ed.), Applied Social Psychology, Annual 5, Sage, Beverly Hills, CA, pp.67-86.

167-

168- Panchanathan, N.; Rajendran, K Karuppiah, K. (1993) : Executives, problem solving styles and occupational stress., Journal of Community Guidance and Research, 10(3) , pp.217-227.

169- Pandy, A. (1997) : Role stress and role efficacy., In : D.M. Restonjee and U. Pareek (Eds), Studies in Organizational Roles Stress and Coping, Jaipur New Delhi Rawat Publications.

170- Parasuraman, S. and Cleek, M. A. (1984) : Coping behaviors and mangers affective reactions to role stressors., Journal of Vocational Behavior, 24, pp.179-193.

171- Parasuraman, S. and Hansen, D. (1987) : Coping with work stessors in nursing: Effects of adaptive versus maladaptive strategies., Work and Occupations, 14,pp.88-105.

172- Pareek, U. (1983) : Organizational role stress., In : L.D. Good Stein and J.W and J.W.Pfeiffer (Eds), The Annual for Facilitotors, Trainers and Consultantants., San Diego, California : University Associates.

173- Parkes, K.R. (1984) : Locus of control, cognitive appraisal and coping in stressful episodes., Journal of Personality and Social Psychology, 46,pp.655-668.

174- Pearlin, L.I. and Schooler, C. (1978) : The structure of coping., Journal of Health and Social Behavior, 19,pp.2-21.

175- Quick, J.C. and Quick, J.D. (1984) : Organizational Stress and Preventive

Management., New York : McGraw Hill Book Company.
176- Reddy, V.S and Ramamurtie, P.V. (1991) : The relation between stress experience on the job age personality and general ability., Psychological Studies, 36(2), pp.87-95.
177- Saraz, G. (1995) : How to Manage Stress for success., Jario Book Store.
178- Schuler R.S. (1980) : Definition and concept valization of stress in organizations., Organizational Behaviour Human Performance, 25 , pp.184-215
179- Schafer, W. (1990) : Stress Management for Willness., New York : Holt of Winston, Inc.
180- Seiler, R.E and Pearson, D.A (1984) : Dysfunctional stress among university faculty., Educational Research Quarterly, 9, pp.15-26.
181- Selye H. (1974) : Stress Without Distress. Hodder and Stougton , London
182- Sen, P.C. (1981) : A study of personal and organizational correlates of role stress and coping strategies in some public sector banks., Unpublished Ph.D. thesis, Gujarat University, Ahmed Abad.
183- Shingh, H.S. (1988) : Coping strategies as moderators of the relationship between organization role stress and mental health., Unpublished Ph.D. thesis, Banaras Hindu University, Varanas.
184- Shinn, M. Rosario, M. Morch, H. and Chestnut D.E. (1984) : Coping with job stress and burnout in the human services., Journal of Personality and Social Psychology, 46,pp.364-376.
185- Srivastava A.K(1997):Self-management of occupational stress : Cognitive-behavioural approach., Indian Journal of Industrial Relations, 32 (4), pp. 487-495.
186- Srivastava, A.K (1991) : A study of role of stress mental health relationship as moderated by adopted coping strategies., Psychological Studies, 36(3), pp.192-197.
187- Stone, A.A and Neale, J.M. (1984) : New measures of daily coping., Development and preliminay results., Journal of Personality and Social Psychology, 46,pp.892-906.
188- Thompoon, S.C. (1981) : With hurt less I can coping? Answer to a simple questions., Psychological Buttelins Complex, 90, pp.89-101.
189- Tolor, A., Vincent,M.; Luri, W.; Clayton, C. (1983) : Research

communications in psychology., Psychiatry and Bechavior, vol.(8), pp.85-111.

190- Tull D., and Hawkins, D. (1987) : Marketing Research Measurement and Method., 4th ed., NY : Macmillan Publishing Co.

191- Violanti, J.M.; Marshall, J.R. and Howe, B. (1985) : Stress, coping and alcohol use : The police connection., Journal of Police Science and Administration, 31, pp.106-116.

192- Wagner J.A. and Hollenbeck, J.R. (1998) : Organizational Behavior Securing Competitive Advantage., (3rd ed.), prentice-Hall, Ink, Asimon and Schuster Co., Upper Saddle River, New Jersey 07458.

193- Weiman, M. (1990) : Family life disruptions : Effects of Job., Academy of Management Journal , Nov, p.22.

194- Zappert, L. T. and Weinstein, H.M. (1985) : Sex differences in the impact of work on physical and psychological health., American Journal of

195- Bill : Leadership for leader time management , athletic conference , journal of sport management , 2000.

196- David .D. Recon Time management and organization behavior: (AMACOM) N.Y1996.

197- Vix .R: Effective time management techniques management sciene, vol,85,No,32,Dec,2000.

198- Wekten : Successful Factiories for time management in physical education ,NY .Mails Dick publishing co,2002.

199- Wenner Chek : Ealuation of time program for hand ball playerduring training season ,journa of sport,2001

200- Will Emerson: how deal with time management Problemes, Southern California unibersity,2001.


ماستر ©